



**O efeito percepcionado do Capital Intelectual na *performance* de
Organizações de Ensino Superior: um estudo aplicado ao IFMT –
Campus Juína**

Elaine Neris

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Contabilidade e Finanças**

**Porto – Setembro de 2018
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**O efeito percepcionado do Capital Intelectual na *performance* de
Organizações de Ensino Superior: um estudo aplicado ao IFMT –
Campus Juína**

Elaine Neris

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Contabilidade e Finanças, sob orientação do Professor Doutor
José António Fernandes Lopes Oliveira Vale**

**Porto – Setembro de 2018
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Em meio a um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações passaram a buscar vantagens competitivas nos seus recursos intangíveis como forma de sobrevivência. Assim, o capital intelectual das instituições, passou a ser considerado como importante fonte de vantagens competitivas. No âmbito das organizações de ensino superior, públicas ou privadas, a relevância deste fenômeno também não demorou a ser reconhecida, uma vez que estes estabelecimentos educacionais utilizam ativos intangíveis, isto é, capital intelectual e fomentam esse “recurso” que é utilizado por outras organizações. O objetivo principal deste trabalho é analisar as percepções dos *stakeholders* internos do IFMT - Campus Juína em relação à importância do Capital Intelectual do mesmo. Além disso, pretende-se também verificar o efeito deste Capital Intelectual na *performance* do Campus. Para sua construção foi utilizado o método de estudo de caso, o qual foi aplicado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Juína, com abordagem qualitativa. Referente à coleta de dados, optou-se por valer-se de entrevistas, observação direta e análise documental.

Os resultados sugeriram que as três dimensões do Capital Intelectual, sendo elas: capital humano, estrutural e relacional, são importantes de forma igual face à sua totalidade e que o CI afeta a *performance* do Campus. Com este estudo, pretendeu-se demonstrar a relevância do capital intelectual para as organizações de ensino superior, bem como instigar a adoção de sistemas de gestão do capital intelectual para contribuir com a *performance*.

Palavras-chave

Capital intelectual, performance, organização de ensino superior, estudo de caso, *stakeholders*.

Abstract

In the midst of an increasingly competitive environment, organizations began to seek competitive advantages in their intangible resources as a means of survival. Thus, the intellectual capital of institutions has come to be considered as an important source of competitive advantages. In the context of higher education organizations, public or private, the relevance of this phenomenon was also slow to be recognized, since these educational establishments use intangible assets, i.e. intellectual capital and foster this "resource" that is used by other organizations. The main objective of this work is to analyze the perceptions of internal stakeholders of the IFMT - Campus Juína in relation to the importance of the Intellectual Capital of the same. In addition, it is also intended to verify the effect of this Intellectual Capital on the performance of the Campus. For its construction, the case study method was used, which was applied at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso - Campus Juína, with a qualitative approach. Regarding data collection, we opted for interviews, direct observation and documentary analysis.

The results suggested that the three dimensions of Intellectual Capital, such as human, structural and relational capital, are equally important in relation to their totality and that CI affects the performance of the Campus. Through the study, we aim to show the relevance of intellectual capital to higher education organizations, as well as to instigate the adoption of intellectual capital management systems to contribute to performance.

Keywords

Intellectual capital, performance, higher education organization, case study, stakeholders

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus amados pais,
Dario e Fátima.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a graça de poder concluir este trabalho, sinto-me imensamente grata pela força que encontrei em Ti.

Agradeço a todos os servidores e acadêmicos do IFMT – Campus Juína que aceitaram participar da minha pesquisa, pela colaboração e disponibilidade contribuindo de forma ímpar na concretização desse estudo.

De uma forma singular, agradeço ao meu orientador Professor Doutor José Vale, grande profissional e ser humano, por toda contribuição edificante nesta investigação, com você divido a alegria da conclusão deste trabalho.

Agradeço também a professora Vera Vale, obrigada pelo tempo dedicado e pela atenção.

Aos meus amados pais por serem meu espelho, por sempre me ensinarem a ser forte, a lutar pelos meus objetivos com honestidade e humildade, por todo amor, incentivo e dedicação que sempre tiveram para comigo.

Aos amigos e colegas que compartilharam e sonharam comigo esta conquista, em especial a Cláudia, Dhanny e Edna.

Gratidão.

Lista de Abreviaturas

ABC – Gestão Baseados na Atividade
BPR – Processo de Reengenharia
BSC – Balanced Scorecard
BSC – Balanced Scorecard
CE – Capital Estrutural
CH – Capital Humano
CI – Capital intelectual
CR – Capital Relacional
D.O.U – Diário Oficial da União
EFQM - Modelo de Gestão da Qualidade da Fundação Europeia
IAbM - Gestão baseada em Ativos Intelectuais
IADE – Instituto de Administração de Empresas
IFMT – Instituto Federal de Mato Grosso
IP – Indicadores de *Performance*
OES – Organizações de Ensino Superior
PCI – Programa de Capital Intelectual
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
TQM – Gestão da Qualidade Total
UAM – Universidade Autônoma de Madri
VAIC – Value Added Intellectual Coefficient

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento e justificação do tema.....	1
1.2 Objetivos e questões de investigação.....	2
1.3 Metodologia de investigação.....	3
1.4 Estrutura da dissertação	3
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 Conceituação do Capital Intelectual e das suas dimensões.....	4
2.1.1 Fases da investigação em Capital Intelectual.....	9
2.1.2 Modelos de mensuração do Capital Intelectual	10
2.1.2.1 Modelos de mensuraçãodo Capital Intelectualno setor privado	10
2.1.2.2 Modelos de mensuração de Capital Intelectual no setor público.....	13
2.2 Capital Intelectual nas Organizações de Ensino Superior.....	14
2.2.1 A relevância do Capital Intelectual nas Organizações de Ensino Superior.....	14
2.2.2 Modelos de mensuração de Capital Intelectual nas Organizações de Ensino Superior	15
2.2.3 Conceituação do Capital Intelectual e das suas dimensões no âmbito das Organizações de Ensino Superior	17
2.3 <i>Performance</i>	19
2.3.1 Conceito de <i>performance</i>	19
2.3.2 A Importância da <i>Performance</i> para as Organizações de Ensino Superior	21
2.3.3 O Capital Intelectual e a <i>performance</i> nas Organizações de Ensino Superior.....	22
2.3.4 Estudos anteriores sobre o efeito do Capital Intelectual na <i>performance</i> de Organizações de Ensino Superior privadas e públicas.	23
2.3.5 Estudos anteriores sobre o efeito do Capital Intelectual na <i>performance</i> financeira de organizações privadas e públicas.	24
3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	26
3.1 Caracterização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Juína	26
3.2 Metodologia de investigação utilizada	27
3.3 Técnicas de recolha de dados	28
3.4 Análise dos dados: uma abordagem qualitativa	30
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
Referências Bibliográficas.....	37
Anexos.....	50

Anexo 1 - Modelos de medição do CI	50
Apêndices	56
Apêndice 1 - Guião de entrevistas	56
Apêndice 2 - Duração das entrevistas	57
Apêndice 3 - Importância das dimensões do CI	57
Apêndice 4 - Interligação entre as dimensões do CI	60
Apêndice 5 - O efeito do CI na <i>performance</i> global	63
Apêndice 6 - O efeito do CI na <i>performance</i> financeira	71
Apêndice 7 - Sugestões de Indicadores para avaliar a <i>performance</i>	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições do Capital Intelectual	5
Tabela 2 - Dimensões do Capital Intelectual	6

Índice de Figuras

Figura 1 - Dimensões do Capital Intelectual	8
Figura 2 - Esquema de valor do Skandia	11
Figura 3 - Skandia Navigator	12

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento e justificação do tema

Atualmente a prosperidade econômica aponta para a competitividade baseada no conhecimento. A origem da organização moderna e o surgimento da economia da informação criaram o que é chamado hoje de novos intangíveis “embasados no conhecimento”. Eles não são novos no sentido de que nunca existiram dentro das organizações, mas sim por ganharem nova importância (Guthrie, 2001). De fato, não há dúvida de que os recursos tangíveis são extremamente relevantes para uma organização, contudo, os ativos intangíveis também passaram a desempenhar um papel crucial no seu desenvolvimento (Shehzad, Fareed, Zulfiqar, Shahzad & Latif, 2014). Atualmente os recursos tangíveis, tais como os equipamentos, propriedades e investimentos são necessários, mas eles não são mais suficientes para atingir os objetivos da organização. Práticas de compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de conhecimento, redes que produzem uma boa imagem e sistemas de informação que amparam as tomadas de decisões de qualidade compõem os fatores críticos de sucesso de qualquer empresa (Chatterji & Kiran, 2017). Com isso, apesar de não ser um campo novo, nas duas últimas décadas, os termos ativos intangíveis e ativos do conhecimento, usados como sinônimos de capital intelectual sofreram uma explosão de popularidade (Merino, 2015). Neste estudo, consideramos o Capital Intelectual como sendo “sistema dinâmico de elementos intangíveis cuja gestão eficaz é essencial para valorizar a criação de valor nas universidades” (Ramírez, Tejada & Gordillo, 2013, p. 27). Diferentes teorias encontradas na literatura, sendo, algumas delas, a teoria baseada em recursos, a organização de aprendizagem, o processamento de informações e a teoria do capital humano indicam que o capital intelectual tem potencial para criar valor e aumentar o desempenho de uma empresa através da redução de custos, melhoria de benefícios para os clientes ou até mesmo na combinação dos dois (Shehzad et al., 2014). Assim, no atual mundo dos negócios, o capital intelectual das organizações ilustra uma importante fonte de vantagem competitiva (Krstić & Bonić, 2016). Apesar da explosão de popularidade dos termos ativos intangíveis, sociedade do conhecimento, capital intelectual e gestão do conhecimento terem desenvolvido um conjunto de conceitos semelhantes, ainda não há um acordo específico por parte dos autores em relação a sua definição (Merino, 2015).

O capital intelectual é comumente categorizado em três dimensões basilares, sendo: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Lee, 2010). Tratando-se o capital humano, do conhecimento que é incorporado nas pessoas, o capital estrutural, do conhecimento que é incorporado na própria organização e em seus sistemas, e o capital relacional, do conhecimento que é incorporado nos clientes e nos relacionamentos externos à organização (Guthrie, Ricceri & Dumay, 2012). Essas dimensões representam os recursos intangíveis da instituição, as quais não são apresentadas totalmente nas demonstrações contábeis elaboradas pelas empresas, mas geram valor econômico, influenciam significativamente a sua rentabilidade e o seu nível de competitividade (Krstić & Bonić, 2016). A criação de valor nas empresas depende da interação entre as dimensões do Capital Intelectual. Quanto maior essa interação, maior será a sua capacidade de criar valor

(Cabrita & Vaz, 2006). Em suma, cinco observações principais podem ser apresentadas em relação ao CI, sendo elas: não há definição universal de capital intelectual; a distinção tripartida entre capital humano, capital estrutural e o capital de relação é amplamente aceita; o conceito de criação de valor ocorre com frequência; a maioria das definições contém basicamente as mesmas palavras: conhecimento, habilidades, competências, experiências, processos, intangíveis, atitudes e criação de valor; o capital intelectual é um fenômeno de inter-relações (Cabrita, Machado & Grilo, 2009)

Dessa forma, o capital intelectual surge como um novo conceito, por meio do qual tanto as organizações lucrativas quanto as sem fins lucrativos estão se fundamentando a fim de alcançar maior participação de mercado e utilizar seus recursos adequadamente. Diante disso, podem diferenciar-se de seus concorrentes, melhorando o seu desempenho organizacional e propiciando, como consequência, o desenvolvimento econômico e o crescimento do país (Shehzad et al., 2014).

Acresce que nosso enfoque é o setor da educação, visto que a educação é um empreendimento importante em qualquer economia, e seu papel no sucesso de um país é indiscutível (Chatterji & Kiran, 2017). Nele, as organizações de ensino superior são vistas como: fornecedoras de conhecimento, facilitadoras de inovação, promotoras de talentos empresariais, líderes econômicas e civis, e principalmente como pioneiras do conhecimento (Bejinaru, 2017). Tais organizações desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade orientada para o conhecimento. As organizações de ensino superior utilizam recursos intangíveis, isto é, capital intelectual como matéria prima e fomentam esse produto que é utilizado por outras organizações (Shehzad et al., 2014). Contudo, até agora poucos estudos enfocaram o capital intelectual no contexto das universidades e no seu desempenho (Chatterji & Kiran, 2017). Assim, compreende-se que é necessário pesquisar o capital intelectual das instituições de ensino superior e como ele contribui para a *performance* dessas organizações.

1.2 Objetivos e questões de investigação

O objetivo geral dessa dissertação é analisar as percepções dos *stakeholders* internos do IFMT – Campus Juína em relação a importância do capital intelectual do mesmo, bem como, verificar o efeito do capital intelectual na *performance* do Campus.

Nessa perspectiva, pretendeu-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

Q1) Qual a importância de cada dimensão do capital intelectual ?

Q2) Qual o efeito do capital intelectual na performance para os *stakeholders* de uma organização de ensino superior e como esse efeito ocorre ?

Como objetivo específico, pretende-se ainda levantar sugestões de indicadores percebidos para avaliar a *performance* da organização em causa.

1.3 Metodologia de investigação

Para a construção desse trabalho foi utilizado o método de estudo de caso, que nas palavras de Yin (2015) pesquisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto específico no mundo real, nesse caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Juína. Relativamente à coleta de dados, optou-se por valer-se de técnicas qualitativas. As entrevistas semiestruturadas tiveram como intuito analisar a percepção dos *stakeholders* internos da organização em relação a importância das dimensões do CI e o efeito desse na *performance* do Campus.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura dessa dissertação está configurada em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução, a qual elucida o enquadramento e justificção do tema, os objetivos e questões de investigação, a metodologia utilizada e a sua estrutura. O segundo capítulo traz a revisão da literatura, subdividindo-se em três partes principais: a primeira contextualiza o capital intelectual, tratando brevemente sobre o seu surgimento, definições, dimensões, estágios, e principais modelos de mensuração no setor privado e público, a segunda parte, focaliza o CI nas Organizações de Ensino Superior, apresentando também as suas definições, dimensões, relevância e modelos de mensuração, já a terceira parte concentra-se na *performance*, ilustrando assim o conceito de *performance*, a importância da *performance* para as Organizações de Ensino Superior, a relação entre CI e *performance*, alguns estudos anteriores sobre o efeito do CI na *performance* global de Organizações de Ensino Superior privadas e públicas e alguns estudos anteriores sobre o efeito do CI na *performance* financeira de instituições privadas e públicas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a execução da pesquisa, ilustrando as abordagens qualitativas. No quarto capítulo, desenvolve-se a análise e discussão dos resultados. E finalmente, no quinto capítulo, disserta-se sobre as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre os principais temas relacionados à investigação, sendo eles: CI, o CI no âmbito das OES e a *performance*. De modo que se tenha uma visão geral dos conceitos abordados e sua importância para o tema da presente investigação.

2.1 Conceituação do Capital Intelectual e das suas dimensões

O termo Capital Intelectual (CI) emergiu pela primeira vez em 1969, e foi introduzido por John Kenneth Galbraith (Lentjušenkova & Lapina, 2016; Massaro, Dumay & Bagnoli, 2017; Singh & Rao, 2016), mas foi em 1991 que tal conceito ganhou popularidade, por meio da publicação do artigo “Brain Power: How Intellectual Capital Is Becoming America’s Most Valuable Asset” de Tom Stewart (Serenko & Bontis, 2004, p. 185). Quando de sua gênese, o Capital Intelectual foi apresentado por Galbraith como: intelecto, habilidades, conhecimento e atividades de inteligência que criam valor sempre que utilizados (Singh & Rao, 2016), e, processo de criação de valor ou um pacote de ativos (Martín de Castro & Delgado Verde, 2012; Ortega & Martínez, 2013). Contudo, existem na literatura contemporânea diversas definições (Bahrami, 2017; Dumay, 2016; Lentjušenkova & Lapina, 2016). A Tabela 1 apresenta algumas definições.

Autores	Definições
Cabrita, Machado & Gril, (2009 p. 235)	“Todos os fatores (recursos, capacidades e competências) críticos para o valor organizacional”.
Choudhury (2010, p. 72)	“valor econômico de três categorias de ativos intangíveis de uma empresa-que inclui capital humano, capital organizacional e capital social coletivamente”.
Alipour (2012, p. 55)	“grupo de ativos de conhecimento que são de propriedade e / ou controlados por uma organização e, mais significativamente, impulsionam os mecanismos de criação de valor da organização para as principais partes interessadas da empresa”.
Veltri, Mastroelo & Linzatti (2014, p. 1)	“sistema dinâmico de recursos intangíveis (e atividades) cuja gestão efetiva pode garantir à empresa, juntamente com o capital físico, uma vantagem competitiva sustentável, como base da criação de valor da empresa”.
Shehzad et al. (2014, p. 275)	“fatores que consistem em conhecimento, experiência, informação e habilidades, que têm uma forte influência e efeito sobre o progresso atual e futuro de uma organização e, como resultado, em relação a ativos intangíveis, tais como patentes, sistema de conhecimento, licença acordo e direitos autorais, aumenta o ranking das organizações entre seus concorrentes”.

Gogan, Rennung, Fistis & Draghici (2014, p. 729)	“Forma de criação de valor das organizações através de seus recursos monetários, não-monetários, físicos e não-físicos que precisam ser identificados (<i>know</i>), usados (explorados), medidos (avaliados, controlados) e gerenciados adequadamente”.
Sriranga & Vijay (2014, p. 85)	“É a soma dos ativos “ocultos” da empresa não totalmente capturados no balanço patrimonial, e, portanto, inclui tanto o que está na cabeça dos membros da organização, quanto o que resta na empresa quando eles saem”.
Anuonye (2015, p. 88)	“esforços humanos na forma de ativos intangíveis que podem ser medidos e através dos quais as organizações podem ganhar vantagem competitiva”.
(Nuryaman, 2015, p. 293)	“Diferença entre o valor de mercado da empresa e o ativo de substituição da empresa”.
Zavertiaeva (2016, p. 440)	“Recursos estratégicos que permitam uma organização criar valor sustentável, mas não estão disponíveis para um grande número de empresas.”
Singh & Rao, (2016, p. 132)	“a soma de todos os recursos de conhecimento organizacional, que reside em aspectos dentro, bem como fora da organização”.
Abazeed (2017, p. 44)	“parte integrante do valor de mercado de uma organização, juntamente com seu capital econômico, incorpora todos os intangíveis relacionados à própria organização, como gestão, procedimentos, marcas registradas, imagem, reputação, patentes, cultura, estratégias, aos povos da organização tais como o conhecimento, as habilidades, a experiência, a instrução, a faculdade criadora, a inovação, o compromisso, e o acoplamento, e à relação organizacional, dentro da organização ou com intervenientes externos, como clientes e fornecedores”.

Tabela 1 - Definições do Capital Intelectual

Fonte: Elaboração própria

Para além das definições apresentadas na Tabela 1, destaca-se ainda que entre suas definições encontram-se: conhecimento que pode ser transformado em valor (Edvinsson & Sullivan, 1996); Material intelectual, informação, propriedade intelectual, experiências, conhecimentos, utilizados para criar “riqueza” (Stewart, 1997); Material Intelectual, informação, propriedade intelectual, experiências, conhecimentos, usados para criar “valor” (Dumay, 2016). O conceito de Stewart (1997) é adaptado por Dumay (2016) que com isso defende que alterar a definição do CI o torna mais relevante para a maneira como os pesquisadores e profissionais devem aplicá-lo. Considera, ainda, que a definição de riqueza, ou seja, dinheiro, nem sempre pode ser uma medida para o CI.

Embora não haja um consenso por parte dos autores em relação a sua definição devido aos domínios substancialmente distintos abrangidos por cada estudo (Lin, Yu, Wu & Cheng, 2017),

destaca-se que, ao menos três elementos são característicos do CI, quais sejam: sua intangibilidade, seu potencial para criar valor e o efeito de crescimento da prática coletiva (Cabrita & Bontis, 2008; Martín de Castro, Delgado Verde, López Saéz & Navas-López, 2011; Engelman, Fracasso, Schmidt & Zen, 2017). Desta maneira, comumente, encontram-se os termos ativos de conhecimento, economia do conhecimento, propriedade intelectual, ativos intelectuais, CI e ativos intangíveis usados como sinônimos (Awan & Saeed, 2015).

Por se tratar de conceitos abstratos, é de significativa importância criar mecanismos que facilitem a compreensão, assim, a categorização do capital intelectual favorece o conhecimento e a aplicação em gerenciamentos (Cabrita et al, 2009). Dessa forma, os esforços para identificar as dimensões do CI representam tentativas de melhor compreendê-lo e, conseqüentemente, melhor geri-lo (Bontis, Janošević & Dženopoljac, 2015). Nesse sentido, encontram-se na literatura classificações diversas, como na Tabela 2, por exemplo.

Autores	Dimensões
Nevado & López (2007)	Capital humano, capital estrutural e capital não explícito. Sendo o capital estrutural subdividido em: capital dos processos internos, capital relacional ou comercial, capital de comunicação e capital de pesquisa, desenvolvimento e inovação.
Jurczak (2008)	Capital relacional, capital organizacional e capital humano. Sendo o capital organizacional subdividido em: capital estrutural, capital de processos de negócios, capital de desenvolvimento e capital de mercado.
Bayburina & Golovko (2009)	Capital humano, capital de processo, capital de cliente, capital de rede e capital de inovação.
Liu (2010)	Capital humano, capital de estrutura, capital de inovação e capital de relação.
Choudhury (2010)	Capital humano, capital social e capital organizacional.
Martín de Castro & Delgado Verde (2012)	Capital humano, capital relacional, capital tecnológico e capital organizacional.
Liang, Chen & Lin (2013)	Capital humano, capital de processo, capital do cliente e capital de inovação.
Hashim, Osman & Alhabshi (2015)	Capital humano, capital social, capital do cliente, capital estrutural, capital espiritual e capital tecnológico.
Nuryaman (2015)	Capital humano, capital estrutural e capital do cliente.
Asiaei & Jusoh (2015)	Capital humano, capital estrutural, capital social e capital relacional.
Kurfi et al. (2017)	Capital humano, capital estrutural e capital empregado.
Nawaz & Haniffa (2017)	Capital humano e capital estrutural.

Tabela 2 - Dimensões do Capital Intelectual

Fonte: Elaboração própria

Somando-se a isso, há outros exemplos, como: capital humano, capital relacional, capital de inovação e capital de processos (Scafarto, Ricci & Scafarto, 2016); capital humano, capital do cliente, capital social, capital da sociedade, capital tecnológico e capital espiritual (Khalique, Shaari & Isa, 2011); capital humano, capital estrutural, capital relacional e capital social (Ferenhof, Durst, Bialecki & Selig, 2015); capital humano, capital estrutural e capital relacional (Massaro et al., 2017; Cabrita, Silva, Rodrigues & Muñoz Dueñas, 2017; Obeidat, Abdallah, Aqqad, Akhoershiedah & Maqableh, 2017). Essa última classificação é a que teve aceitação mais ampla na literatura (Vagnoni & Oppi, 2015; Wang, Wang & Liang, 2014; Handzic, Durmic, Kraljic & Kraljic, 2016). É conhecida como classificação tripartida (Cabrita & Bontis, 2008), de modo que o capital humano refere-se aos conhecimentos tácitos ou explícitos dos colaboradores, assim como a sua habilidade para gerá-lo, o que é útil para a organização e, abarcam valores e atitudes, aptidões e *know-how* (Martín de castro et al., 2011). Nesse contexto, as habilidades, conhecimentos, expertise, competência, atitude e agilidade de cada um dos colaboradores da empresa representam uma relevante ferramenta de adição de valor para a mesma (Khalique et al., 2011). Acresce ainda que, tais conhecimentos não continuam na empresa quando os funcionários vão embora, portanto não podem ser controlados totalmente pela gestão (Bejinaru, 2016). O capital humano de uma organização é diferente da outra, por isso, é tido como um recurso raro e não substituível, tornando-se, assim, uma característica singular de cada empresa (Nghah & Ibrahim, 2011). Já o capital estrutural consiste nos conhecimentos que existem no interior da instituição, tais como: manuais, regulamentos, rotinas, experiências armazenadas em banco de dados e outros, isto é, consiste no acúmulo de conhecimento que fica nas empresas, sendo ele tácito e explícito (Bejinaru, 2016). Enquanto o capital relacional refere-se ao valor para a organização das relações que são mantidas com os agentes conectados com seus processos básicos de negócios, tais como: clientes, fornecedores, aliados, etc., como também, o valor para a organização das relações mantidas com outros atores sociais (Martín de Castro et al., 2011) e estando representado pela reputação, imagem e credibilidade da empresa (Bejinaru, 2016).

Para fins de maior clareza quanto às dimensões do CI, usamos a Figura 1, inspirada em Ortega e Martínez (2013) com o objetivo de exemplificar a classificação tripartida do CI e suas variáveis:

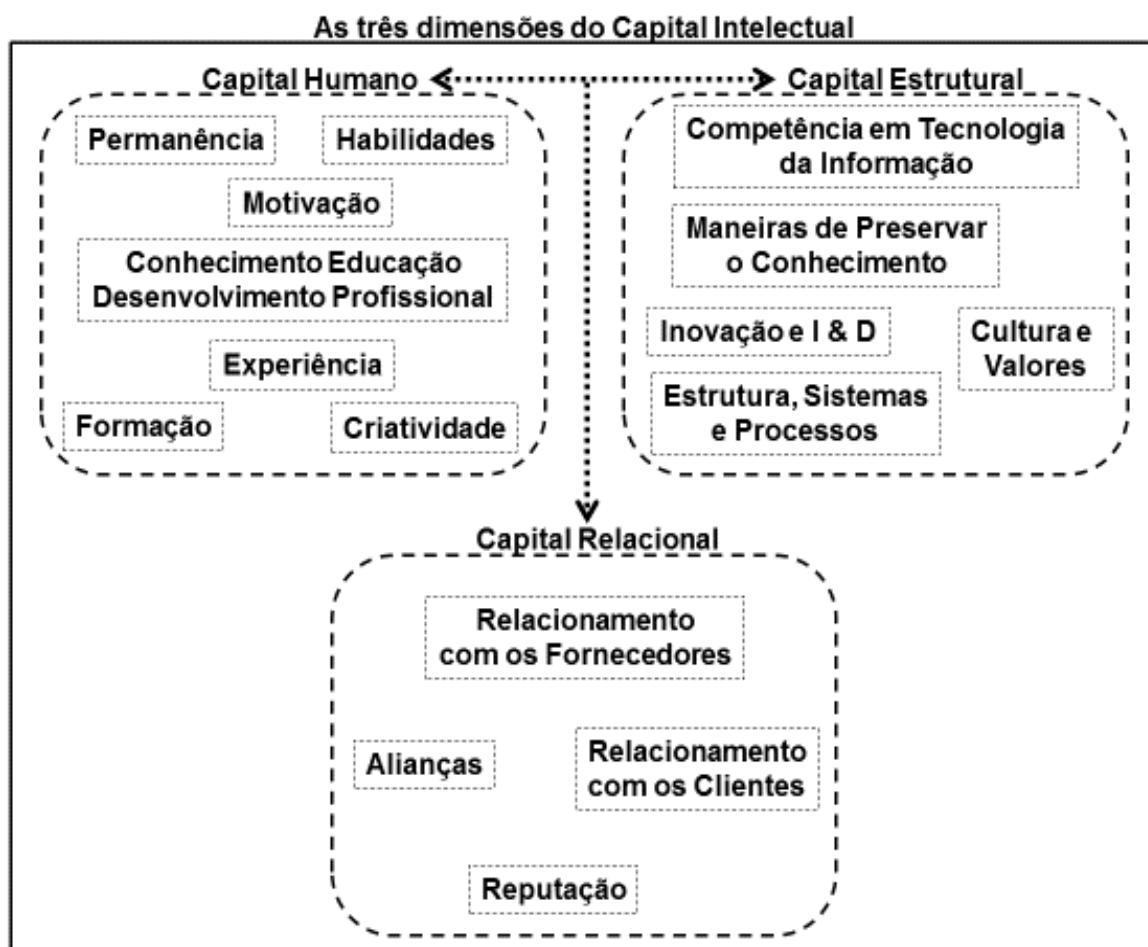


Figura 1 - Dimensões do Capital Intelectual

Fonte: Elaboração própria

Inicialmente, faz-se necessário esclarecer que, embora o CI seja dividido em dimensões devido a motivos práticos, deve-se entendê-lo sempre como um todo, já que uma das suas principais características é que suas dimensões são complementares, em outras palavras, somente criam valor por meio de sua interação (Bratianu & Orzea, 2013), diante disso, uma gestão eficaz deve procurar investir nas três dimensões do CI. Assim, em nosso esquema destacamos que essas dimensões são dinâmicas e, portanto se complementam. As fronteiras pontilhadas que delimitam cada uma das três dimensões podem ser transpostas demonstrando o dinamismo entre elas.

Conforme exemplifica a figura, a dimensão capital relacional, pode incluir o relacionamento com os clientes, ou seja, as relações que moldam a negociação da instituição com seus clientes; o relacionamento com os fornecedores, que trazem as relações que a instituição mantém com quem fornece seus bens e serviços; as alianças, que são os acordos de colaboração que a empresa subscreve com outras instituições; e a reputação, que são todas as ações empreendidas pela organização em face dos diferentes agentes da sociedade com o objetivo de alcançar uma percepção social favorável (Ortega & Martínez, 2013).

No tocante a dimensão capital estrutural, esta pode abranger a competência em tecnologia da informação representada pelo grau de conhecimento e uso de tecnologia de informação dos

colaboradores da empresa; as maneiras de preservar o conhecimento, seria o apoio físico ou intangível para preservar o conhecimento da empresa que pode não estar legalmente protegida; a cultura e valores, representada pelo conjunto de normas, valores e modos de ação compartilhados pela maioria dos membros da empresa. Ainda no mesmo grupo do componente capital estrutural, encaixaria os sistemas e processos, representados pelas formas de organização formal da empresa que determina o modo de trabalhar de seus colaboradores e, a inovação, que compreende os esforços dedicados à concepção, lançamento e implantação de novos produtos, serviços e processos (Ortega & Martínez, 2013)

Por outro lado, a dimensão capital humano, abrange o conhecimento, educação e desenvolvimento profissional, isto é, um conjunto de conhecimento explícito ou tácito que uma pessoa possui, e que foram adquiridos através de uma educação formal. Habilidades, seriam as maneiras de fazer as coisas, ou seja, o “*know-how*”. Na mesma dimensão seriam inclusas também a permanência, representada pelo tempo de serviço do empregado na empresa, a formação, ou melhor, o conjunto de conhecimentos específicos numa área específica e adquirida formalmente, a experiência, seria o conhecimento que é adquirido com a prática e pode ser demonstrada, a criatividade, representada pela facilidade para o surgimento de novas ideias de aplicação útil e a motivação, conceituada como um conjunto de forças internas e externas que inicia comportamentos relacionados ao trabalho e determinam sua forma, direção, intensidade e persistência (Ortega & Martínez, 2013)

2.1.1 Fases da investigação em Capital Intelectual

Efetivamente chegar a uma definição única e proporcionar uma tipologia que seja aceita amplamente é extremamente difícil, pois o termo CI é um fenômeno em evolução (Martín de Castro et al., 2011; Sriranga & Vijay, 2014). A primeira fase da pesquisa em CI caracterizou-se pela busca da definição do conceito, concentrando-se em explicar o que é o CI e na conscientização dos gestores com relação à relevância dos intangíveis no processo de criação de valor (Bratianu & Pinzaru, 2015). Tal fase focalizou nas atividades de sensibilização da relevância de se reconhecer e compreender o potencial do CI para criar e gerir vantagens competitivas sustentáveis nas instituições (Petty & Guthrie, 2000). Em síntese, foi um período em que a importância do CI teve de ser afirmada e estabelecida (Benevene, Kong, Barbieri, Lucchesi & Cortini, 2017).

A segunda fase concentrou-se, especialmente, em mostrar como o CI é, e como ele pode ser medido (Bratianu & Pinzaru, 2015). Os investigadores se dedicaram a investigar sobre a mensuração, gestão e comunicação do CI. No decorrer desta fase, muitos métodos de avaliação do CI foram criados, em meados da década de 2000 já existiam mais de 50 (Borin & Donato, 2015).

O início da terceira fase ocorreu com o surgimento das dificuldades em usar números para descrever e definir o CI de uma organização (Benevene et al., 2017), assim, esta empenhou-se em estudar como o CI é controlado e usado dentro das empresas (Habersam, Piber & Skoog, 2018), mostrando que os métodos de avaliação de CI, são apenas artefatos para os gestores, pois eles estão muito mais preocupados com as implicações reais da gestão do CI em relação a sua

capacidade de geração de valor do que somente com a medição do CI (Secundo, Massaro, Dumay & Bagnoli, 2018). Essa fase não ignorou os resultados das duas primeiras etapas, contudo as reavaliou com base na teoria da empresa (Bratianu & Pinzaru, 2015).

A quarta fase de pesquisa enfocou a criação de CI em ecossistemas, a nível nacional, regional ou local, transferindo o foco da perspectiva gerencial para o conhecimento que pode ser criado e desenvolvido em uma escala mais alargada (Borin & Donato, 2015). Enquanto a terceira fase dedicou-se a constituição de “instituições” fortes (nível micro), a quarta fase concentrou-se na constituição de “ecossistemas” fortes (nível macro) (Dumay, 2013).

Atualmente, a pesquisa do CI está expandindo sua visão e assim caminha para sua quinta fase (Bisogno, Dumay, Rossi & Polcini, 2018), a qual se preocupa em como as organizações de ensino superior, como partes interessadas de um ecossistema, podem auxiliar a solucionar os problemas sociais. Para além do CI em ecossistemas, foco do quarto estágio, esta fase emergente traz que ao invés de operar de forma isolada, as organizações de ensino superior devem ser envolvidas coletivamente em sua comunidade (Secundo, Lombardi & Dumay, 2018)

2.1.2 Modelos de mensuração do Capital Intelectual

2.1.2.1 Modelos de mensuraçãodo Capital Intelectual no setor privado

Ao longo do tempo vários pesquisadores e praticantes se preocuparam em propor modelos para medir o CI e suas dimensões (Sriranga, 2014). Entre os principais, destaca-se o pioneiro, Skandia Navigator, base para a primeira publicação oficial, a nível mundial, de um relatório anual corporativo de CI (Edvinsson, 2013). Foi desenvolvido por Leif Edvinsson, arquiteto chefe de uma empresa de serviços financeiros sueca (Bontis, 1996), chamada Skandia, que em 1985 desenvolveu seu relatório interno de CI e, em 1994 se tornou a primeira empresa a emitir um anexo de CI para as demonstrações financeiras anuais destinadas aos seus acionistas. Surgiu da necessidade da obtenção de equilíbrio entre informações financeiras e não financeiras (Edvinsson, 1997). Trata-se de um modelo de relatório de CI dinâmico e holístico, com foco em cinco áreas, sendo: financeiro, cliente, processos, renovação e desenvolvimento, e capital humano (Bontis, 2001). De maneira simples, descreve o capital intelectual como a soma do capital humano e do capital estrutural. (Edvinsson & Sullivan, 1996). Referindo-se ao capital humano como aquele reconhecido como a habilidade, a inovação, o conhecimento e a capacidade dos empregados. Incluindo também os valores, a cultura e a filosofia da instituição, de modo que não podem ser de propriedade da mesma. O capital estrutural é representado pelo *hardware*, bancos de dados, *software*, estrutura organizacional, patentes, marcas, entre outras que são de capacidade organizacional que dão suporte para a produtividade dos empregados, em suma, é tudo o que fica na empresa quando os colaboradores retornam para suas casas. Inclui também o capital do cliente, ou melhor, as relações estabelecidas com os principais clientes. Contrariamente ao capital humano, esse último pode sim ser possuído e negociado (Bontis, 2001).

O esquema de valor do Skandia mostra que o valor de mercado de uma empresa é obtido por meio do capital financeiro e CI (Anuonye, 2015). Ilustra os blocos principais de construção do CI, como mostra a Figura 2.

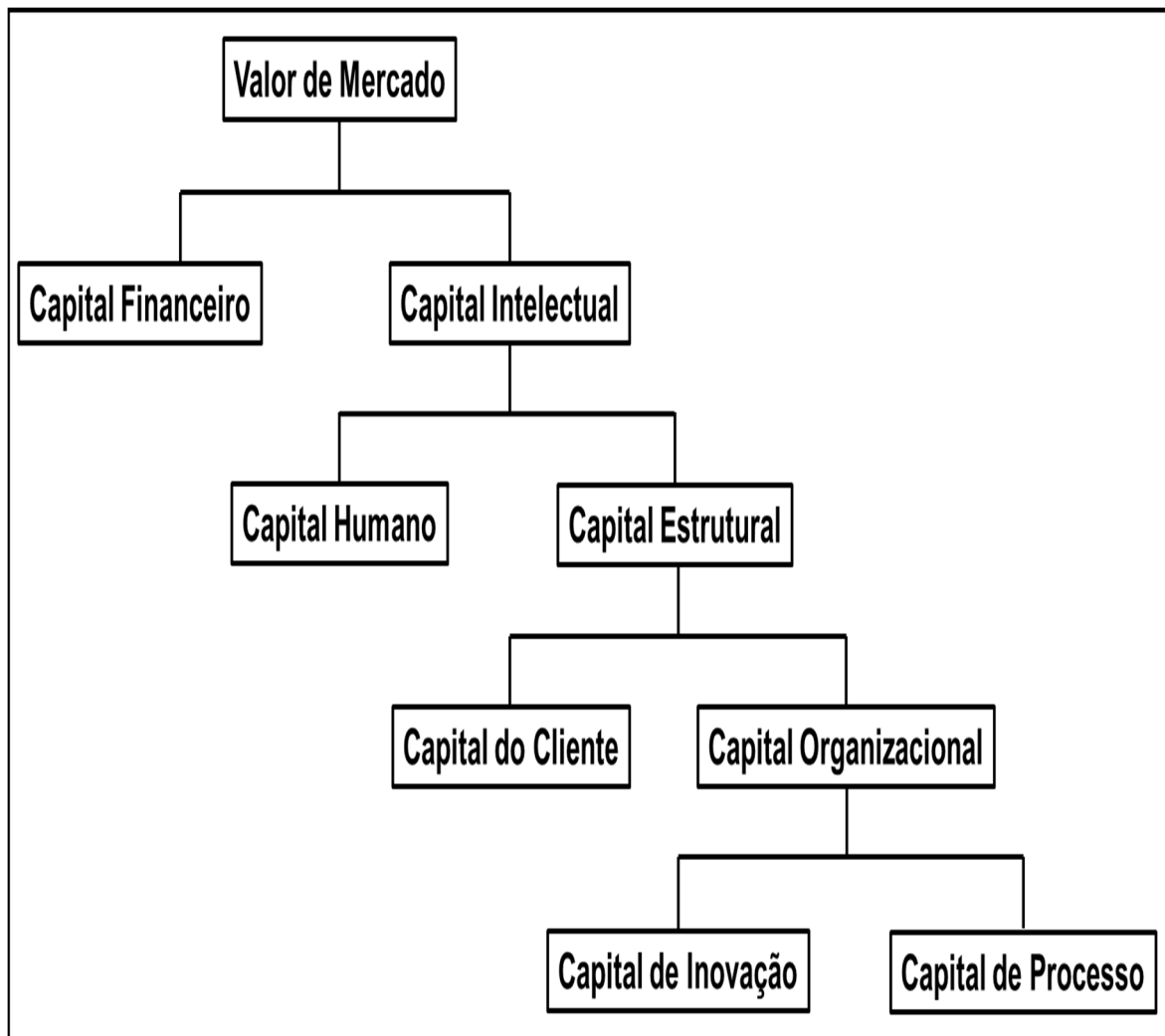


Figura 2 - Esquema de valor do Skandia

Fonte: Bontis (2001)

Dentro de cada área principal do esquema se desenvolveu indicadores de mensuração, os quais podem atuar como indicadores chaves e de acompanhamento (Edvinsson, 1997). No total, utiliza-se 164 métricas, sendo até 91 novas métricas de CI e mais 73 tradicionais (Bontis, 2001).

O modelo pode ser visto também no formato de uma casa, conforme a Figura 3, onde o foco financeiro representa o telhado, o foco no cliente e no processo formam as paredes. O foco humano é a alma da casa. E o de renovação e desenvolvimento, a sua plataforma (Edvinsson, 1997).

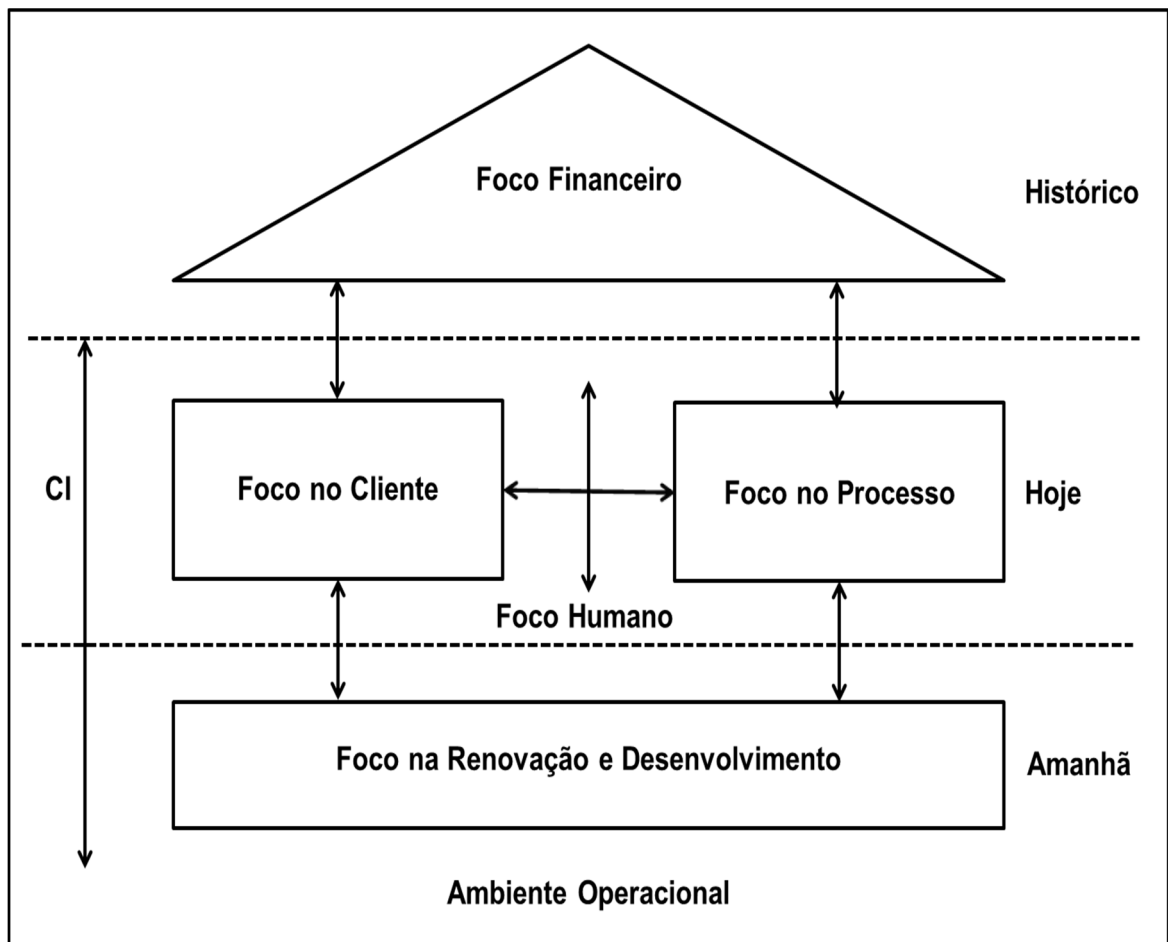


Figura 3 - Skandia Navigator

Fonte: Edvinsson (1997)

Posteriormente, surgiram outros modelos de mensuração de CI, destacando-se entre os mais notórios: o Balanced Scorecard, q Tobin e o Corretor de Tecnologia (Gogan & Draghici, 2013), os quais são aqui apresentados sucintamente:

- 1) **Balanced Scorecard (BSC)** foi desenvolvido por Kaplan e Norton no início dos anos de 1990. Os autores motivados pela necessidade de analisar a capacidade das empresas em gerar valor a partir dos ativos intangíveis (Quesado, Guzman & Rodrigues, 2014), propuseram indicadores financeiros (históricos) e não financeiros (futuros), para indicar quatro perspectivas, consistindo-se em: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento (Morariu, 2014). Cada perspectiva é vinculada a uma cadeia de relações de causa e efeito, a perspectiva financeira formaliza os objetivos financeiros e se associa com a estratégia de crescimento em nível de lucratividade, rentabilidade e retorno para acionistas; a perspectiva dos clientes está ligada à capacidade organizacional para a criação de valor; a perspectiva dos processos internos, busca a capacidade da organização em melhorar o nível de qualidade e de satisfação dos clientes e acionistas, busca também a utilização dos recursos necessários para os negócios; por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento objetiva proporcionar cultura para o crescimento, inovação e flexibilidade para mudanças organizacionais (Galvão, Corrêa & Alves, 2011).

- 2) O q de Tobin, desenvolvido pelo economista e também vencedor do prêmio Nobel, James Tobin, é o rácio que mede a relação entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor de reposição, isto é, o custo de substituição dos ativos (Bontis, 1996).
- 3) Corretor de Tecnologia, de Annie Brooking, traz que o valor de uma empresa é obtido pela soma dos ativos tangíveis e do capital intelectual (Vaz, Rocha, Werutsky, Selig & Morales, 2014), tratando-se esse último em um combinado entre quatro dimensões: ativos no mercado, ativos centrados no homem, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestruturas, Brooking conta com a aplicação de diversas perguntas para compor o indicador CI (Bontis, 2001).

Apesar de existir na literatura uma variedade de modelos, ainda não existe um que seja amplamente aceito para a mensuração do CI de uma empresa. Alguns focalizam especialmente indicadores financeiros e oferecem uma noção limitada dos ativos do conhecimento, já outros apresentam uma visão mais holística, mas necessitam de julgamento subjetivo (Gogan, 2014). No Anexo 1, com base em Ortega e Martínez (2013) apresentam-se alguns modelos gerais de mensuração do CI.

2.1.2.2 Modelos de mensuração de Capital Intelectual no setor público

Alguns modelos de CI foram desenvolvidos também com vistas a atender as características específicas do setor público. Nesse sentido, apresentamos brevemente algumas tentativas de instituições públicas para identificar, medir, gerenciar e relatar o seu capital intelectual (Ramírez, 2010).

- 1) Projeto SICAP, financiado pela União Europeia com vistas a desenvolver um modelo de CI geral especialmente concebido para as gestões públicas e de uma plataforma tecnológica para facilitar a gestão dos serviços públicos de forma eficiente. A estrutura do modelo menciona três principais dimensões do CI, quais sejam: capital humano público, capital estrutural público e capital relacional público (Vaz et al., 2014).
- 2) Modelo de medição de CI para setor público baseado no Modelo de Gestão da Qualidade da Fundação Europeia (EFQM). Tal proposta integra os elementos do modelo EFQM em três blocos que compõem o CI: capital humano, capital estrutural e capital relacional, estabelecidos para medir esses três elementos, diferentes indicadores. Exemplificando, para o bloco de capital humano, um indicador utilizado é o chamado indicador de qualidade humana. Para o capital estrutural, indicadores de eficácia e indicadores de economia e de eficiência. E para medir o capital relacional, utilizam-se indicadores de qualidade, meio ambiente, equidade, sustentabilidade e demanda (Ramírez, 2010).
- 3) Gestão baseada em Ativos Intelectuais (IAbM), diretriz para relatórios de CI introduzido pelo Ministério Japonês da Economia, Comércio e Indústria, baseados em grande parte nas diretrizes Méritum, contendo: filosofia de gestão; passado para o presente; presente para o futuro; indicadores de ativos intelectuais (Vaz et al., 2014).

- 4) Demonstração de Ativos Intangíveis, aplicado na Câmara Municipal de Pozuelo de Alarcon, na Espanha, o modelo foi inspirado no monitor de Sveiby (1997) e no modelo Intelect (Euroforum, 1998). Com o uso de indicadores não financeiros fornece informações sobre o presente e o futuro dos intangíveis. Trabalha com indicadores de crescimento e renovação, indicadores de eficiência e indicadores de estabilidade (Ramírez, 2010).

2.2 Capital Intelectual nas Organizações de Ensino Superior

2.2.1 A relevância do Capital Intelectual nas Organizações de Ensino Superior

As organizações de ensino superior estão cada vez mais mergulhadas em um processo de transformação, provocado pela necessidade de tornarem-se mais flexíveis, transparentes, competitivas e comparáveis, por isso precisam gerir adequadamente os processos de criação de seus ativos do conhecimento e reconhecer o valor do CI para o seu papel contínuo na sociedade (Leitner, Curaj, Elena-Perez, Fazlagic, Kalemis, Martinaitis, Secundo, Sicilia & Zaks, 2014). Mediante isso, as abordagens de CI se tornam de grande relevância para o contexto das organizações de ensino superior (Ramírez & Gordillo, 2014). Por meio de uma avaliação e gestão eficaz do CI, esse tipo de organização, com características específicas, podem também obter vantagens competitivas (Barbosa, Vale, Teixeira Vale & Castelo Branco, 2016). Nesse contexto, é fundamental que as organizações de ensino superior identifiquem medidas, gerenciem e apresentem informações sobre o seu capital intelectual, pois esse é um fator primordial para a geração de valor nas organizações (Córcoles, Ponce & González, 2013). A adoção de sistemas de gerência e de relatório de CI nas organizações de ensino superior é justificada pelas seguintes razões: apesar das principais entradas e saídas das organizações de ensino superior, tais como conhecimento e recursos humanos, serem essencialmente intangíveis, apenas uma parte mínima destes recursos são identificados, somando a isso, existem poucos instrumentos voltados para sua medição e gestão. Em regra, as demonstrações financeiras da contabilidade tradicional não consideram o CI; as organizações de ensino superior precisam ser mais transparentes, e, portanto, precisam divulgar mais informações aos seus usuários internos e externos; as organizações de ensino superior estão se tornando cada vez mais autônomas no que tange a gestão dos seus próprios assuntos acadêmicos e financeiros; a crescente cooperação entre organizações de ensino superior e empresas resultou na procura de processos de avaliação semelhantes para ambas as partes. Logo, as organizações de ensino superior devem implementar novos sistemas de gestão e de informação que incorporem os intangíveis; a gestão do CI pode auxiliar na mudança da abordagem estratégica das organizações de ensino superior para os recursos intelectuais e aperfeiçoar a seu potencial de adaptação no que tange aos desafios impostos pelo universo das organizações sem fins lucrativos no qual essas operam; o *ranking* de organizações de ensino superior e de investigação deve se fundamentar em medidas coerentes e objetivas, de modo a fortalecer as relações entre organizações de ensino superior e empresas, baseados numa linguagem comum; a medição do CI pode trazer a popular filosofia dos pesquisadores, conhecida como “torre

de marfim”, mais perto de exigências reais do público e do setor público, acabando, assim, em uma avaliação de desempenho mais transparente; o CI é fundamental na gestão dos recursos humanos das organizações, na medida em que aborda os fatores organizacionais, isto é, o capital estrutural, os quais são extremamente importantes para a criatividade dos estudantes e colaboradores (Leitner et al., 2014).

A fim de contribuir para o reconhecimento do CI como um fator estratégico fundamental para enfrentar os desafios competitivos encarados pelas organizações de ensino superior, essas podem desenvolver, baseadas em indicadores financeiros e não financeiros, modelos elaborados especialmente para identificar e fornecer informações sobre suas estratégias, objetivos, visões, atividades e principais recursos intangíveis (Ramírez, Manzaneque & Priego, 2017). Dessa forma, nota-se que, com a mensuração do CI torna-se possível para as universidades obter uma melhora no que se refere à percepção das competências que mais colaboram para a qualidade do seu desempenho, de modo a melhorar a destinação dos recursos, potencializar as sinergias e, conseqüentemente, o alcance de estratégias e objetivos. Isso se reflete em maior aquisição, retenção e realização de pesquisas ou objetivos de ensino pelos alunos e professores. Ademais, potencializar a eficiência do CI via ensino ou pesquisa, pode inclusive, melhorar consideravelmente a qualidade e a eficácia do comprometimento das organizações de ensino superior com o ensino e a pesquisa (Zameli & Abbas, 2015). Contudo, em se tratando de medição de CI em organizações públicas de ensino superior, diversas barreiras culturais ainda são encontradas, a saber:

- Remuneração não competitiva, fato que impulsiona os pesquisadores a buscarem fora da organização de ensino superior oportunidades de emprego alternativas, tais como treinamentos e consultorias.
- Liderança fraca, uma vez que o reitor é eleito para atuar na instituição apenas durante quatro anos, a probabilidade de que ele tome algum tipo de decisão mais radical torna-se menor.
- Alto status social, como nas organizações públicas de ensino superior quase não há risco de o pesquisador ficar desempregado, essa estabilidade profissional que lhe é garantida pode fazer com que ele perca o interesse em avançar na busca por aperfeiçoamentos.
- Cultura organizacional autorreplicante, as gerações mais antigas de pesquisadores tendem a contratar pessoas como eles, dessa forma, aqueles que não se enquadram nesta antiga cultura, possivelmente não terão chances de serem contratados (Fazlagic, 2005).

2.2.2 Modelos de mensuração de Capital Intelectual nas Organizações de Ensino Superior

A maioria das experiências com CI encontram-se no âmbito das empresas privadas, contudo, durante as duas últimas décadas, começaram a haver abordagens também no âmbito das organizações públicas, alcançando especialmente as organizações de ensino superior e centros de pesquisa (Leitner et al., 2014). Destaca-se aqui algumas delas:

- 1) Relatórios *Wissensbilanz*: desde 2007 as organizações de ensino superior da Áustria foram obrigadas a apresentar relatórios de capital intelectual, denominados *Wissensbilanz*. Esse

é considerado uma das iniciativas de maior notoriedade relacionada à preparação e apresentação de informações sobre o CI em organizações de ensino superior (Córcoles & Penhalvar, 2013), haja vista que foram as primeiras organizações de ensino superior no mundo a dedicarem-se a elaboração e divulgação de um relatório de CI de maneira compulsória imposta pelo seu governo (Córcoles & Penhalvar, 2013). Tal modelo se desenvolve como parte de uma abordagem orientada para o processo, focaliza especialmente o uso do CI nos processos de ensino e pesquisa das organizações de ensino superior e a maneira como os recursos intangíveis influenciam nos resultados da mesma (Veltri & Mastroleo, 2011). Para a elaboração do relatório foi proposto pelo Ministério da Áustria uma lista de indicadores de CI obrigatórios, os quais podem ser complementados pelas universidades caso haja interesse por parte dos *stakeholders* (Leitner, 2004). Fundamentadas no modelo da Áustria, universidades de países vizinhos publicaram também seus relatórios de CI. Cite-se como exemplo, a Universidade húngara Corvinus, que no ano de 2004 publicou seu primeiro relatório de CI e a Universidade de Liechtenstein, que em 2011, elaborou um Relatório de CI para fins internos (Leitner et al., 2014).

- 2) Projeto PCI: é o projeto do Programa de Capital Intelectual (PCI) realizado por um grupo de pesquisa do Instituto de Administração de Empresas (IADE) pertencente à Universidade Autônoma de Madri (UAM). A investigação se realizou por partes. Primeiro foi desenvolvido um Programa de Indicadores de CI aplicado à atividade de pesquisa, e depois uma proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento para as atividades de pesquisa das universidades e centros de investigação. Por meio do quadro de indicadores de CI, baseado no Modelo Intelecto, propõe inventariar e medir o potencial e a qualidade dos resultados obtidos com as investigações realizadas nas organizações de ensino superior e nos centros de pesquisa de Madrid. Em seguida, desenvolveram um Modelo de Gestão do CI, considerando como fonte de difusão da criação e a reutilização do conhecimento, a atividade de pesquisa das organizações de ensino superior e dos centros de investigação. Nesse caso, a avaliação do capital intelectual é feita por meio dos resultados da pesquisa, em outras palavras, baseada na evolução dinâmica dos indicadores, *benchmarking*, análise comparativa e análise de sua consideração social (Ramírez et al., 2017).
- 3) Relatório UTI: trata-se de um relatório de CI proposto especificamente para a comunicação do CI para as universidades europeias, visa fazer recomendações para a divulgação da informação do CI sobre a atividade de investigação das universidades europeias de forma homogênea. Agrupam três seções, quais sejam: a visão da instituição, recursos e atividades intangíveis e um sistema de indicadores, financeiros e não financeiros classificados em: capital humano, organizacional e relacional (Leitner et al., 2014).
- 4) Projeto da Universidade do país Basco: a Universidade do país Basco desenvolveu um projeto de gestão do conhecimento sob a forma de um processo estratégico interorganizacional, denominado pesquisa - desenvolvimento - transferência de conhecimento. Além de buscar a promoção de um desenvolvimento de conhecimento sólido e bem organizado em resposta ao ambiente competitivo cada vez mais intenso, buscou

também a análise das relações entre demanda e oferta, abrangendo o contexto socioeconômico e a pesquisa de conhecimento (Cricelli, Greco, Grimaldi & Dueñas, 2018)

Salienta-se que, instigados pelo desejo de apoiar a gestão dos recursos baseados no conhecimento e de comunicá-los a seus *stakeholders*, países como a Itália, Polônia, Grécia, Lituânia e Letônia também se destacam por apresentarem projetos de comunicação de CI para as universidades (Leitner et al., 2014).

2.2.3 Conceituação do Capital Intelectual e das suas dimensões no âmbito das Organizações de Ensino Superior

As organizações de ensino superiores mais antigas do mundo surgiram na Europa e já possuem cerca de 800 anos, pode-se citar como exemplo a Universidade de Oxford criada em 1187 e a Universidade de Bolonha, fundada em 1088. Seus investimentos são basicamente em pesquisa, recursos humanos e estruturais, seu principal objetivo é a geração de conhecimento e a sua dispersão (Awan & Saeed, 2015). Nesse âmbito o CI também possui diversas definições como: termo empregado para cobrir os ativos não corpóreos da instituição, abrangendo processos, capacidade de inovação, patentes, conhecimento tácito de suas dimensões, capacidades, talentos e habilidades, reconhecimento da sociedade e rede de colaboradores, etc (Ramírez & Gordillo, 2014; Ramírez et al., 2017; Córcoles, Peñalver & Ponce, 2012); Formas de recursos intangíveis que fornecem à organização de ensino superior o alicerce do conhecimento para executar suas atividades e permitir que ela aumente sua competitividade futura (Leitner, 2004); Sistema dinâmico, composto por recursos intangíveis, do qual uma gestão eficaz é essencial para possibilitar a valorização da criação de valor nas organizações de ensino superior (Ramírez, Tejado & Gordillo, 2013)

Relativamente à sua classificação, também existem diversas categorizações, (Ramírez & Gordillo, 2014), por exemplo: capital humano, estrutural ou organizacional, e relacional (Secundo, Elena-Perez, Martinaitis e Leitner, 2015). Capital humano, estrutural e relacional, sendo o capital estrutural subdividido em organizacional e tecnológico (Córcoles & Vanderdonckt, 2013; Ramírez & Gordillo, 2014; Córcoles et al., 2012). Capital humano, capital relacional, capital de inovação, capital de ex-alunos, capital financeiro e capital estrutural (Liu, 2007). No entanto, apesar de haver diversas classificações do CI, também no âmbito das organizações de ensino superior prevalece como mais aceita na literatura a classificação tripartida (Ramírez & Gordillo, 2014; Córcoles et al., 2012), que categoriza o CI em: humano, relacional e estrutural, dimensões essas que estão intimamente ligadas (Golshahi, Estahbanati, Haghparast, Nou & Firoziani, 2015)

O capital humano se refere ao valor imaterial inerente as competências dos indivíduos, o que em suma abrange: a perícia, o conhecimento e as experiências dos investigadores, dos professores, dos técnicos, e dos estudantes (Secundo et al., 2015). Consiste no conhecimento dos pesquisadores e do corpo não científico da organização de ensino superior (Leitner, 2004). Exemplos de capital humano nas organizações de ensino superior: A vasta gama de talentos formados pela organização de ensino superior e pela capacidade dos membros da equipe de

projetar, inovar e criar serviços de conhecimento e, ensino e aprendizado. Para avaliar a saúde do capital humano, muitas vezes, a experiência na organização de ensino superior (números de anos) e a base de conhecimento da força de trabalho (por exemplo, o número de certificações) são usadas medidas; A capacidade dos professores e dos colaboradores para a realização de trabalhos colaborativos. Refere-se à capacidade do pessoal de se comunicar, expressar ideias (verbalmente ou por escrito), e traduzir o conhecimento além dos limites pessoais; Valores pessoais, os membros da organização de ensino superior refletem a capacidade de estar aberto a uma experiência nova e trabalhar bem num espírito de equipe colaborativa; Sensibilização dos membros da faculdade e compreensão das exigências competitivas do setor; Habilidades gerenciais e de liderança, os gestores devem ser capazes de liderar pelo exemplo, motivar e articular metas operacionais e estratégicas para suas equipes. Cada membro da equipe contribui, trazendo sua própria combinação única de ativos de capital humano para o ambiente organizacional (Zameli & Abbas, 2015)

O capital estrutural abrange o que permanece na organização quando o corpo acadêmico e os estudantes vão embora, dizendo de outra forma, refere-se aos recursos que se encontram dentro da entidade propriamente dita. Inclui, entre outros, os bancos de dados, à propriedade intelectual, seus projetos de pesquisa, sua infraestrutura de pesquisa, os processos de pesquisa e educação com suas rotinas, bem como, seus princípios de governança e cultura universitária (Secundo et al., 2015), ou seja, abarca as rotinas e os processos da universidade (Leitner, 2004). Exemplos de capital estrutural nas organizações de ensino superior: A propriedade intelectual, tais como as patentes e os direitos autorais; As práticas empresariais, dentre elas os processos e procedimentos, (formais ou informais), representam o valioso conhecimento adquirido em projetos passados, codificados nos procedimentos operacionais da organização. Especialmente, as práticas empresariais aumentam o capital estrutural da organização, uma vez que, elas enfatizam essa infusão do conhecimento em todos os aspectos do local de trabalho; Os conhecimentos, na forma de documentos, manuais e bases de dados que complementam a base de experiência tácita da força de trabalho, esse dado representa a parte explícita da memória universitária que pode ser reutilizado para projetos novos ou programas. Esse conhecimento continua com a organização de ensino superior, pois independe da retenção de pessoal, no entanto, deve ser acessível e relevante para que ele seja útil na criação de valor; Os sistemas de informação são um componente essencial do capital estrutural da organização, visto que, servem para capturar, organizar e disseminar o conhecimento; A estrutura organizacional e os recursos de gestão visto que fornecem uma base administrativa necessária para qualquer esforço colaborativo; Cultura organizacional é considerada parte do capital estrutural de uma organização, já que promove o intercâmbio de conhecimentos e a aprendizagem, e é um ativo intangível que agrega valor à organização (Zameli & Abbas, 2015).

O capital relacional trata das suas relações internas e externas, o que consiste nos contatos com os parceiros públicos e privados, posição e imagem nas redes, seu prestígio acadêmico, parcerias com o setor empresarial e governos regionais, suas ligações com a sociedade civil, colaborações com centros de pesquisas, redes e alianças, atratividade como um lugar para estudar e trabalhar, etc. (Secundo et al., 2015). Envolve as relações e as redes dos investigadores, bem

como toda a organização (Leitner, 2004). Exemplos de capital relacional nas organizações de ensino superior: a relação entre a organização de ensino superior, alunos e pais. Os alunos dão *feedback* sobre a qualidade dos serviços e contribuem para a reputação da organização; Parcerias com a indústria ou organismos profissionais afiliados representam outra forma de capital relacional que foi formalizada através de contratos entre as partes. Essas relações são acordos mutuamente benéficos que fornecem uma fonte de valor duradouro para a organização de ensino superior e seus parceiros. Essas são consideradas uma das formas mais duradouras de capital relacional; Relações com o governo são indispensáveis para as organizações de ensino superior (Zameli & Abbas, 2015).

Sobre a importância das dimensões, destaca-se que em relação à apresentação das informações, o estudo de Ramírez et al. (2013) e Córcoles & Vanderdonckt (2013) traz que os *stakeholders* das organizações de ensino superior, em geral, consideram como mais importantes, as vinculadas ao capital relacional, seguida de capital humano e estrutural, respectivamente. Já o estudo de Ramírez & Gordillo, (2014) sugere um nível de importância constituído da seguinte forma, capital humano, capital estrutural e capital relacional. Ainda sobre a importância das dimensões do capital intelectual de uma instituição de ensino superior, o estudo de Barbosa et al., (2016) mostra que as três dimensões possuem o mesmo nível de importância, de acordo com a percepção de diversos *stakeholders*.

2.3 Performance

2.3.1 Conceito de performance

A palavra *performance* tem origem inglesa, e pode ser usada como sinônimo de desempenho (Dicionário Houaiss, 2009). Seu uso é frequentemente visto nos diversos campos da área de gestão, contudo, apesar de haver uma utilização habitual, sua definição raramente é apresentada (Pinheiro, 2011).

No contexto do desenvolvimento organizacional, a literatura geralmente aborda a *performance* em quatro níveis: o empregado individual (avaliação de *performance*); a equipe ou pequeno grupo (*performance* da equipe); o programa (*performance* programático); e a organização (*performance* organizacional). Sendo que o conceito de *performance* organizacional, refere-se ao resultado do desempenho da organização como um todo, envolvendo, portanto, os resultados combinados entre o desempenho individual, da equipe e do programa (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002). Assim, para auxiliar as organizações a estabelecerem o grau de evolução ou estagnação de seus processos, e fornecer informações adequadas para que possam aplicar ações preventivas e até mesmo corretivas, em busca da obtenção de suas metas e objetivos estabelecidos, são utilizadas as medidas de desempenho (Heinzen, Dias & Marinho, 2013), também chamadas de indicadores, que são geralmente estabelecidos pelos líderes da empresa, e utilizados para avaliar o desempenho. Esses indicadores permitem identificar pontos fortes e fracos, bem como, ações que visem atender aos objetivos propostos. Para serem adequados devem ser fáceis de identificar e coletar, relevantes para o que se pretende medir, fiel para relatar as condições

verídicas dos dados, objetivos em sua interpretação, precisos para a ação que se deseja estimar, sensíveis para permitir coletar e estimar variações do que eles são uma referência (Alonso & López, 2017). Se na medição de desempenho a organização não utilizar indicadores relevantes e coerentes, conexos aos seus pontos críticos de sucesso com um razoável nível de precisão, não poderá obter conclusão confiável sobre o seu desempenho (Luitz & Rebelato, 2003).

A definição desses indicadores depende de diversos fatores, como o tipo de organização em questão, por exemplo, se lucrativa ou sem fins lucrativos, e da área de atividade em que opera, entre outros (Ferreira, 2014). Nesse seguimento, destaca-se ainda que, anteriormente os indicadores de desempenho eram apenas financeiros (Luitz & Rebelato, 2003), mas nos últimos anos tiveram seu efeito reduzido no que tange a apreciação da *performance*, em razão de os indicadores não financeiros terem ganho maior destaque (Catita, 2011). A gestão dos intangíveis, tais como relacionamentos com clientes, inovações, processos operacionais de qualidade, e habilidades dos empregados só poderiam ser feitos com a aplicação de medidas não financeiras (Jusoh, 2012). Sensíveis a isso, em 1992 Kaplan e Norton revolucionaram o pensamento convencional sobre as métricas de desempenho. Os autores defendem que a capacidade das empresas em explorar ativos intangíveis é mais decisiva do que a capacidade de investir e gerir ativos tangíveis, com isso introduziram um novo artefato no âmbito da avaliação de desempenho, o renomado Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007).

Por conseguinte, a implementação de sistemas de gestão do desempenho baseada em indicadores chaves de desempenho se intensificou, principalmente as organizações privadas que aderiram a diversos instrumentos de medição e de gestão de desempenho, sendo elas, Gestão Baseados na Atividade (ABC), Benchmarking, Gestão da Qualidade Total (TQM), Processo de Reengenharia (BPR) ou Balanced Scorecard (BSC) (Jusoh, 2012).

A medição da *performance* organizacional é importante porque permite a empresa fazer *benchmarking*, quer dizer, realizar comparações de desempenho com suas concorrentes ou organizações de outros ramos como também, demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos, além de verificar periodicamente se as estratégias organizacionais (de curto, médio ou longo prazos) estão sendo cumpridas conforme o planejado (Luitz & Rebelato, 2003). Assim, a medição de desempenho é considerada como uma ferramenta de gestão eficaz, seus resultados devem ser capazes de transitar da medição para a gestão (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2011).

A literatura contemporânea revela que apesar da avaliação de desempenho não ser uma matéria nova, continua a atrair o interesse dos pesquisadores e gestores, dado que a consideram como uma prática imprescindível a gestão, posto que, entre outras coisas, auxilia na determinação do contributo coletivo e individual, avalia falhas existentes, bem como, necessidades relacionados ao alcance dos objetivos pessoais e organizacionais (Lopes, 2015).

2.3.2 A Importância da *Performance* para as Organizações de Ensino Superior

No âmbito das organizações públicas de ensino superior, a apreciação do desempenho organizacional possui grande relevância, haja vista o papel fundamental que essas organizações exercem na formação de capital humano, levando em consideração o alicerce do desenvolvimento econômico dos países (Ramos, Salgado, Ortiz & Ortiz, 2016). Em suma, existem dois motivos básicos que justificam a medição da *performance* nas universidades, sendo eles: auxiliar na melhora da qualidade da educação, ajudá-las a atender as demandas de seus *stakeholders* e a alcançar suas responsabilidades (Chen, Wang & Yang, 2009).

Além disso, as preocupações relacionadas com a eficácia e eficiência das organizações de ensino superior, relevam a necessidade de uma análise aprofundada do seu respectivo desempenho (Wijeyaratne & Thilakarathne, 2009). Na medida em que as organizações de ensino superior fornecem educação, dedicam-se à pesquisa e oferecem serviços à comunidade, percebe-se a sua eficácia. Contudo, assim como ocorre nas organizações privadas, estas precisam realizar suas atividades segundo a limitação de seus recursos, dessa forma, para que tenham um bom desempenho, devem operar visando sempre o alcance da sua eficiência, isto é, por exemplo, atuar com os menores custos possíveis (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002).

Soma-se a isso, a qualidade das organizações de ensino superior, que habitualmente é representada pelas classificações, melhor dizendo, pelos rankings, os quais são publicados por jornais e revistas e são frequentemente consultados por pais e alunos, já que as próprias organizações de ensino superior usam as classificações em seus anúncios com o intuito de recrutar estudantes e colaboradores de alta qualidade (Maingot & Zeghal, 2008).

A necessidade de excelência de desempenho nas universidades é intensificada pela crescente concorrência, e ainda, pelos cortes nos gastos públicos, pelo desejo de melhoria do desempenho interno, pela pressão do governo para demonstrar o seu desempenho, pela transparência na responsabilidade para com a sociedade e pela pressão dos seus *stakeholders* para a geração de valor (Asif & Searcy, 2014; Ramos et al., 2016). Esse último, é outro ponto relevante, pois alunos, servidores, ex-alunos, organizações profissionais, sociedade, e outros, esperam satisfazer seus anseios em relação as universidades (Ramos et al., 2016).

Durante muito tempo eficácia e eficiência foram os padrões mais usados para se visualizar o desempenho organizacional, entretanto, nos últimos anos surgiram novas variáveis nesse contexto, como a capacidade de adaptação, a moralidade, a inovação, a rotatividade de pessoal, e outras. O desempenho de uma organização de ensino superior possui natureza multidimensional, sua avaliação requer portanto a pesquisa de indicadores e métodos apropriados para medir as dimensões do desempenho (Cricelli, 2018). Assim, torna-se vital que as organizações consultem seus *stakeholders* quanto ao desenvolvimento de seus objetivos, e consequentemente também, no desenvolvimento de indicadores de desempenho (Wijeyaratne & Thilakarathne, 2009). Consequentemente, esta dissertação foca, entre outros, na percepção que diferentes *stakeholders* possuem acerca da *performance* de uma Organização de Ensino Superior. A utilização dos indicadores é reconhecida como um instrumento fundamental para a continuidade das OES, visto

que representam uma maneira de demonstrar para as partes interessadas a gestão prudente dos recursos públicos, entre outras coisas (Asif & Searcy, 2014).

Para que sejam adequados, os indicadores de *performance* do ensino superior devem: controlar e medir a qualidade da educação; fornecer informações aos tomadores de decisão de políticas de educação; permitir referências para a gestão e alocação de recursos educacionais; e conceder a cada departamento indicadores de gerenciamento de desempenho (Chen, et al., 2009).

A medição de desempenho nas organizações de ensino superior são acompanhados por diversos problemas, tais como: a falta de conexão com a estratégia; o foco no custo em detrimento dos indicadores não financeiros; a inexistência de uma abordagem equilibrada; e a ausência de pensamento sistemático (Zangouinezhad & Moshabaki, 2011).

Na conjuntura do processo de ensino aprendizagem, a obtenção de melhores níveis de desempenho associa-se a maneira como ocorre o desdobramento da estratégia da estrutura organizacional e seus efeitos no desempenho do corpo técnico administrativo, docente e discente. Caso este fator não seja levado em conta, o atendimento dos propósitos do ensino, pesquisa e extensão pode ser fracassado (Galvão et al., 2011).

2.3.3 O Capital Intelectual e a *performance* nas Organizações de Ensino Superior

Na busca por diferenciais competitivos e conquista por uma maior fatia do mercado, a gestão das organizações contemporâneas está passando por diversos desafios. “A necessidade de estabelecer patamares mais elevados de desempenho estimula a reflexão acerca dos fatores que afetam o desempenho do indivíduo e da organização diante de um contexto marcado pela competitividade e por constantes mudanças na dinâmica mercadológica” (Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani & Neves, 2017, p. 4). Nesse sentido, as rápidas transformações trazidas pela nova economia do conhecimento é um desafio universal. As organizações de ensino superior, isto é, organizações orientadas pelo conhecimento dependem cada vez mais do valor do conhecimento para alcançar seus objetivos (Zwain, Lim & Othman, 2017)

Considerando que o conhecimento é a principal fonte de saídas e entradas das universidades (Anggraini, Abdul-Hamid & Kassim, 2016) e que seus recursos mais valiosos são professores, pesquisadores, funcionários, estudantes, suas relações e suas rotinas (Ramírez et al., 2013), estas vêem sua *performance* diretamente associada aos recursos intangíveis, ou seja, ao CI (Bratianu & Orzea, 2013).

Por meio das capacidades de ensino e das competências de pesquisas, como por exemplo, a inovação aplicada ao ensino, a qualidade do ensino e da pesquisa, e a participação em projetos nacionais e internacionais, observa-se o CI dos professores e pesquisadores. Na gestão e na equipe de serviços, verificam-se as mutações do conhecimento tácito em explícito, agregando o seu CI na estrutura de produção da organização de ensino superior. Nos estudantes, representa uma ponte que leva o conhecimento advindo dos professores para o mercado de trabalho, que por ventura, volta para dentro da organização de ensino superior (Cricelli, Greco, Grimaldi & Dueñas, 2018). Em suma, uma organização de ensino superior deve ter sua eficiência medida a partir da capacidade

do seu corpo acadêmico de “transmitir” competências, e, por conseguinte, um graduado deve ter seu sucesso medido a partir da sua capacidade em “desenvolve-las” (Sultanova, Svyatov & Ussenbayev, 2018).

Por conseguinte, no intento de melhorar a qualidade dos seus serviços, o CI é visto pelas organizações de ensino superior como um dos componentes mais importantes para a construção da capacidade institucional, e consequentemente, para a melhoria da sua qualidade. Afim de agregar valor e aumentar o desempenho das organizações de ensino superior, muitas pesquisas relacionadas a gestão e medição do CI foram conduzidas (Zameli, 2015). Esforços como o relatório da UTI, as diretrizes dinamarquesas e a iniciativa dos centros de pesquisa austríacos relacionam as dimensões do CI (capital humano, estrutural e relacional) aos indicadores de desempenho. Todavia, o CI ainda não está sendo implementado nas organizações de ensino superior de maneira suficiente. Ainda não há um modelo de CI amplamente aceito no ambiente das universidades. Por meio de um modelo de CI seria possível mostrar mais claramente as ligações existentes entre as dimensões do CI e o desempenho obtido por meio de sua gestão (Loureiro & Teixeira, 2011). Há estudos que relacionam o capital humano e a criação de valor. Mostram no contexto das organizações de ensino superior, que o capital humano pode ser usado para auxiliar a formulação de estratégias organizacionais, fornecer uma base de avaliação, e alocar recursos (Zameli, 2015).

2.3.4 Estudos anteriores sobre o efeito do Capital Intelectual na *performance* de Organizações de Ensino Superior privadas e públicas.

Ao longo dos últimos anos alguns autores empenharam-se em pesquisar a relação entre o Capital Intelectual e a *performance* das organizações de ensino superior, entre eles pode-se destacar o estudo de Mumtaz & Abbas (2014) que teve como objetivo investigar o efeito do capital intelectual no desempenho de organizações de ensino superior privadas no Paquistão, seus resultados mostraram que há efeito significativo do capital intelectual sobre o desempenho das organizações de ensino superior. O capital humano, o capital estrutural e o capital relacional têm efeito significativo sobre o desempenho das organizações de ensino superior, sendo o capital humano, o principal contribuinte nas organizações privadas de ensino superior direta e indiretamente afetando significativamente o capital estrutural e relacional. Alain (2015), em seu estudo, objetivou analisar a efetividade do capital intelectual e desempenho acadêmico nas organizações de ensino superior do Reino da Arábia Saudita e explorando o relacionamento entre as dimensões do capital intelectual e desempenho acadêmico. O estudo sugeriu que o capital intelectual e o desempenho acadêmico teve uma correlação positiva significativa. As três dimensões do CI: capital humano, capital relacional e capital estrutural mostraram uma relação significativa com o desempenho acadêmico, mas a relação do capital humano foi mais proeminente entre eles. Barbosa et al. (2016) pesquisou a importância percebida de cada dimensão do CI e o seu contributo para a *performance* das OES, os resultados sugeriram que as três dimensões do CI, capital humano, relacional e estrutural devem contribuir de forma interconectada, contudo, o capital humano, possui importância e impacto crucial se comparada as outras duas dimensões. Também

Chatterji & Kiran, (2017) estudaram como o capital intelectual afeta o desempenho de organizações de ensino superior no norte da Índia. O estudo também explorou as dimensões individuais do capital intelectual: capital organizacional e relacional e seus efeitos no desempenho universitário, com o objetivo de fornecer insights proveitosos para os formuladores de políticas sobre as áreas de foco. Os resultados revelaram que as organizações de ensino superior precisam operar em interações próximas com instituições governamentais e indústrias privadas que ajudam a melhorar o capital relacional. O capital organizacional emergiu como uma dimensão importante que afeta o desempenho das organizações de ensino superior. Anggraini et al. (2016) investigou o efeito do capital intelectual e suas dimensões, capital humano, estrutural e relacional no desempenho de 8 organizações de ensino superior públicas na Indonésia. O resultado encontrou uma relação significativa de CI e seus elementos no desempenho das universidades. Capital relacional, contribuiu com uma forte influência sobre o desempenho das universidades, em vez de dois outros, capital humano e capital estrutural.

Tendo em conta que a maioria dos estudos focaliza o impacto do CI na *performance* financeira de instituições privadas, realizamos também uma busca na literatura sobre os estudos anteriores relativos a esse contexto, a qual é apresentada a seguir.

2.3.5 Estudos anteriores sobre o efeito do Capital Intelectual na *performance* financeira de organizações privadas e públicas.

No âmbito das organizações privadas existe uma série de estudos referentes ao impacto do CI na *performance* financeira. O estudo de Kurfi, Udin & Bahamman (2017) analisou a influência do CI no desempenho financeiro das empresas de produtos alimentares nigerianos, durante o período compreendido entre os anos de 2010 a 2014. Por meio do modelo *Value Added Intellectual Coefficient* (VAIC), os resultados sugeriram que houve influência positiva e significativa do CI no desempenho financeiro. Nomeadamente, os resultados expressaram que o capital estrutural e o capital empregado influenciam o desempenho financeiro das referidas empresas. O estudo de Meles, Porzio, Sampagnaro & Verdoliva (2016) focalizou o impacto do CI no desempenho financeiro dos bancos norte-americanos, e foi realizado durante os anos de 2005 e 2012, para a realização da pesquisa utilizou também o modelo VAIC, os resultados sugeriram que a eficiência no uso do CI afeta positivamente o desempenho financeiro dos referidos bancos, sugeriram ainda que a eficiência do capital humano, tem um maior impacto no desempenho financeiro, se comparada as demais dimensões do CI. O estudo de Ahmad & Ahmed (2016) buscou investigar o desempenho do capital intelectual e o seu impacto no desempenho financeiro de 78 setores financeiros listados do Paquistão, tais como bancos, empresas de seguros de vida, empresas de fundos mútuos, empresas de leasing e outros. Ocorreu durante o período compreendido entre os anos de 2008 a 2013. Por meio do modelo VAIC os resultados sugeriram que o CI é um importante determinante da eficiência financeira das empresas financeiras paquistanesas, e se dividido em partes, o desempenho do capital humano tem um papel significativo. Kamath (2015) investigou o impacto do capital intelectual no desempenho financeiro e na avaliação de mercado das empresas na Índia, especificamente

pesquisou 30 empresas de vários setores de manufatura e serviços, durante o período de 2008-2009 a 2012-2013. Para estudar o impacto do CI no desempenho financeiro e no valor de mercado das firmas selecionadas utilizou a análise de regressão linear múltipla, utilizou também a metodologia VAIC para avaliar os dados, e descobriu que o desempenho financeiro e o valor de mercado são de fato influenciados pelo CI das empresas. Amin, Aslam & Makki (2014) pesquisaram o impacto do capital intelectual no desempenho financeiro das empresas farmacêuticas do Paquistão, durante os anos de 2009 a 2013 por meio dos relatórios anuais auditados. Utilizou o VAIC e equações estruturais. Os resultados sugeriram que há impacto positivo significativo do CI no desempenho financeiro. O estudo de Poh, Kilicman & Ibrahim (2018) determinou como o capital intelectual influencia o desempenho financeiro dos bancos locais da Malásia, durante dois períodos, 2011 a 2016 e 2007 a 2016. O estudo valeu-se do método VAIC e análise de regressão. Os resultados sugeriram que as três dimensões de capital intelectual, capital humano, capital estrutural e capital empregado, têm suas influências em relação aos desempenhos financeiros do setor bancário na Malásia. O estudo de Sen (2016) pesquisou o impacto do capital intelectual no desempenho financeiro do banco do setor público na Índia, no período de 2009 a 2013. Utilizou o VAIC para medir o desempenho do capital intelectual e a taxa de crescimento da receita como indicador de desempenho financeiro. Os resultados sugeriram que o capital intelectual tem uma associação positiva significativa com o desempenho financeiro do banco do setor público, e que o desempenho financeiro foi positivamente e significativamente associado à eficiência do capital humano, capital estrutural e capital empregado, respectivamente.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo descreve a metodologia de investigação adotada para o alcance dos propósitos sugeridos. De início, realiza-se uma descrição da OES em análise, o IFMT – Campus Juína, em seguida, justifica-se a metodologia de investigação adotada, e posteriormente, realiza-se a explanação das técnicas de recolha e análise dos dados utilizados.

3.1 Caracterização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Juína

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), instituição ligada ao Ministério da Educação, detentora de natureza jurídica autárquica, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Foi criado por meio da junção do Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Cuiabá e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, e nos termos da Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (IFMT, 2018). Conforme art. 2º da sua lei de criação, trata-se de organização de ensino superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, com especialidade no oferecimento de educação profissional e tecnológica em distintas modalidades de ensino, baseia-se na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Tem como missão institucional, educar para a vida e para o trabalho, e tem como visão, ser reconhecida, até 2019, como uma organização de excelência na oferta de educação profissional e tecnológica (PDI, 2014 – 2018).

Ainda segundo sua Lei de criação, consoante art. 8, sua ação acadêmica deve garantir em cada exercício, no mínimo, 50% das vagas para cursos do Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, 20% das vagas destinadas aos cursos de Licenciaturas com vistas na formação de professores; e os outros 30% para os cursos de Bacharelado e Pós-Graduação.

Desde sua criação, o IFMT dedicou-se fortemente a um processo de expansão e interiorização, com o qual ganhou representatividade em todo o Estado de Mato Grosso por meio de seus Campus e núcleos avançados. Seus Campus estão espalhados nos mais diversos municípios, dentre eles, Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá – Octayde Jorge da Silva, Cuiabá – Bela Vista, Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, São Vicente, Sorriso Rondonópolis e Várzea Grande. Além dos núcleos avançados localizados em Jaciara, Campo Verde, Sapezal, Jauru, Tangará da Serra, Diamantino, Lucas do Rio Verde e Sinop (PDI, 2014 – 2018).

No município de Juína, o Campus do IFMT foi instalado nas dependências da antiga Escola Agrícola Sarita Baracat, situada na Linha J, Quadra 8, Setor Chácara, e teve sua autorização de funcionamento através da Portaria nº. 119, de 29 de janeiro de 2010, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.) no dia 01 de fevereiro de 2010 (PDI, 2014 – 2018). O Campus Juína tem como propósito atender as características regionais, vez que o município de Juína é considerado polo regional de aproximadamente quinze municípios, dentre eles: Aripuanã, Cotriguaçu, Juruena,

Rondolândia, Colniza, Castanheira, Juara, Porto dos Gaúchos e Brasnorte. Essa próspera região localiza-se no bioma da Amazônia. Possui sua economia voltada principalmente para a prestação de serviços no comércio local, na agricultura familiar, exploração de madeira e pecuária de corte e de leite, que tem grande destaque no desenvolvimento socioeconômico local e regional (PDI, 2014 – 2018).

Atualmente, o IFMT – Campus Juína oferece três cursos técnicos integrados ao ensino médio, sendo eles: técnico em Comércio, técnico em Agropecuária e técnico em Meio Ambiente. Três cursos superiores, sendo: Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Ciências Biológicas e Bacharelado em Administração. Além do Curso de Pós-graduação Latu Sensu em Ensino de Ciências da Natureza e Matemática. Segundo informações do Registro Escolar do Campus, no primeiro semestre de 2018, acolhe um total de 841 (oitocentos e quarenta e um) alunos matriculados, sendo 477 (quatrocentos e setenta e sete) no ensino médio, 332 (trezentos e trinta e dois) no ensino superior e 32 (trinta e dois) na pós-graduação. Para atender esses alunos da melhor maneira possível, conta ainda com 44 (quarenta e quatro) técnicos administrativos, dentre eles técnicos de ensino médio e superior, 50 (cinquenta) docentes efetivos, além de 12 (doze) docentes contratados.

3.2 Metodologia de investigação utilizada

Cada método de pesquisa representa uma maneira distinta de coletar e analisar a evidência empírica, seguindo sua própria lógica e seus procedimentos (Yin, 2015). Dessa forma, considerando que a pesquisa ocorreu no IFMT – Campus Juína, e que teve como objetivo analisar a percepção dos *stakeholders* internos do Campus em relação ao nível de importância do CI e o seu efeito na *performance*, ou seja, tendo em conta que a pesquisa ocorreu em um ambiente complexo no qual o pesquisador não teve nenhum tipo de controle sobre os resultados, optou-se pela aplicação do método de estudo de caso único, analisado em profundidade, este é tido como ideal quando a pesquisa apresenta indagações do tipo “por quê” ou “como”, quando o pesquisador não possui controle sobre os comportamentos relevantes e quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo, no seu contexto no mundo real (Yin, 2015). Além disso, o investigador considerou outro aspecto muito relevante do método de estudo de caso, que é o fato dele oportunizar a utilização de várias fontes distintas para a obtenção de evidências, ou seja, permitir a realização da triangulação dos dados. Quando se faz a triangulação dos dados, os achados do estudo de caso são apoiados por mais de uma fonte de evidência, seguindo uma convergência semelhante, por consequência, qualquer conclusão de um estudo de caso torna-se muito mais convincente e precisa (Yin, 2015). Neste estudo a triangulação dos dados efetivou-se por meio das entrevistas, análise documental e observação direta.

A abordagem é qualitativa, e esta justifica-se quando o estudo trata de problemas de pesquisa que investigam o significado que indivíduos atribuem a um problema social ou humano. Quando o investigador precisa de um entendimento detalhado sobre um assunto, e esse detalhe só pode ser estabelecido falando-se diretamente com as pessoas, indo para seus locais de trabalho, e

permitindo-lhes contar as histórias, de modo a ouvir suas vozes e minimizar as relações de poder que freqüentemente existem entre um pesquisador e os participantes de um estudo (Creswell, 2007). Sendo que os principais métodos qualitativos de investigação são a entrevista, a observação, os documentos e textos escritos, e os registros de áudio e vídeo (Silva & Silva, 2013). Nesse sentido para alcançar os objetivos desta dissertação, para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de entrevistas, registro de áudio, observação e análise documental.

3.3 Técnicas de recolha de dados

Em um estudo de caso, as principais fontes de evidências utilizadas são a documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos, mas nenhuma fonte única tem vantagem sobre as outras, na realidade todas são complementares, por isso um bom estudo de caso deve se respaldar em tantas fontes quantas forem possíveis (Yin, 2015). Diante do exposto, para a coleta de dados nesta pesquisa, o pesquisador se embasou em entrevistas, registro de áudio, observações diretas e análise de documentos.

Como já referido, uma das técnicas utilizadas na realização dessa pesquisa foi a aplicação de entrevista, visto que esta é considerada como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso (Yin, 2015). Seu aspecto característico é o seu caráter de interação. Durante uma entrevista há um clima de influência recíproca entre entrevistador e entrevistado (Ludke & André, 1986). Comumente “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134). Existem vários tipos de entrevistas: as estruturadas, que são tratadas como se fossem questionários e são mais associadas a estudos de caráter quantitativos; as semi-estruturadas, que visam recolher dos entrevistados o máximo de informação possível por meio de uma linha orientadora com perguntas abertas previamente estabelecidas, as quais permitam focalizar um escopo de investigação específico; e as não estruturadas, que permitem recolher um vasto leque de informações, contudo são muito exaustivas e morosas (Silva & Silva, 2013)

Neste estudo, optou-se por utilizar as do tipo semi-estruturadas, tal escolha justifica-se devido ser mais provável que as percepções dos entrevistados sejam expressas em uma entrevista semi-estruturada do que em uma entrevista estruturada, por exemplo (Flick, 2004). Neste sentido, com o intuito de saber qual era a percepção dos *stakeholders* do IFMT – Campus Juína em relação ao nível de importância de cada dimensão do CI, bem como, saber se na opinião deles o CI tem potencial para afetar a *performance* global e financeira da instituição, as entrevistas seguiram os seguintes passos:

- 1º) Preparação de um Guião de Entrevistas para orientar o pesquisador (Apêndice 1)
- 2º) Agendamento das entrevistas, realizado via e-mail ou pessoalmente.
- 3º) Coleta da assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido, no qual o entrevistado autorizou a gravação do áudio da entrevista momentos antes do início da mesma.
- 4º) Condução das entrevistas, com duração média de 40 minutos (Apêndice 2)

Cabendo esclarecer ainda que:

- No início da entrevista foi realizada uma explanação sobre o título da pesquisa, o objetivo da mesma e o conceito de capital intelectual.
- Durante toda a entrevista o investigador procurou manter um relacionamento cordial com o entrevistado, contudo, preocupando-se sempre em não influenciar as respostas.
- Foram realizadas vinte e cinco entrevistas, no período de 03 de julho a 17 de agosto, sendo que 10 (dez) delas foram com servidores técnicos administrativos de nível médio e superior, 9 (nove) delas com servidores professores, 3 (três) com coordenadores de cursos de nível superior, e 3 (três) alunos representantes dos cursos superiores.
- Os servidores entrevistados foram escolhidos de acordo com sua disponibilidade/acessibilidade, tempo de serviço na instituição, e de modo a ter no mínimo um representante de cada departamento estratégico do Campus, tais como: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Finanças, Departamento de Compras e Licitação, Departamento de Almoxarifado, Departamento de Pesquisa e Extensão, Direção de Ensino, Direção de Planejamento e Administração e Gabinete.
- Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial.

Quando a principal técnica de um estudo é a entrevista, ou quando elas são consideravelmente longas, recomenda-se que se faça o registro de áudio por meio de um gravador, para que dessa forma possa-se captá-las de forma mais completa (Bogdan & Biklen, 1994). Para além de permitir o registro imediato de todas as expressões orais do entrevistado, a gravação de áudio é vantajosa porque deixa o entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao pesquisado (Ludke & André, 1986). Com base nisso, para não perder nenhuma informação importante obtida no decorrer das entrevistas, antes de iniciá-las foi solicitado autorização para registrar o áudio das mesmas, tal autorização foi realizada mediante a assinatura de um termo de consentimento. Finalmente, após a recolha das entrevistas, todas foram ouvidas e transcritas fielmente. Considerando que o estudo de caso deve ocorrer no mundo real do caso, outra fonte de evidência para a sua realização é a observação direta. Tal evidência é comumente usada para a obtenção de informações adicionais relativas ao tópico pesquisado. Com base no exposto, realizou-se a observação direta na localidade do Campus. Pode ser feita concomitantemente com outras evidências, com por exemplo, no momento em que as entrevistas estão sendo coletadas (Yin, 2015). Nesse sentido, embora o registro de informações realizado por meio de notas no decorrer da entrevista exija tempo, atenção e um esforço especial por parte do entrevistador, elas já acabam sendo uma espécie de seleção inicial e interpretação das informações obtidas. Com isso, durante a realização das entrevistas foram realizadas anotações de aspectos julgados como importantes pelo investigador, posteriormente essas anotações foram juntadas as transcrições das entrevistas.

Acrescenta-se ainda que para a caracterização da OES em análise foi realizada a recolha de informações concedidas por alguns documentos, que segundo exemplifica Yin (2015) podem ser: cartas, memorando, correspondência eletrônica e outros documentos pessoais, como diários, calendários, e anotações, agendas, anúncios e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos dos eventos; documentos administrativos como propostas, relatórios de progresso e outros registros

internos; estudos formais ou avaliações relacionados ao caso que você está estudando e recortes de notícias e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou nos jornais comunitários, tais documentos e outros estão cada vez mais disponíveis via internet. Dessa forma, foram realizadas buscas no site oficial da instituição em análise onde utilizou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014 – 2018) vigente, e a Lei de Criação dos Institutos Federais, também disponível na internet. Por último foi ainda necessário valer-se de correspondência eletrônica para ter acesso a informações adicionais. Foi enviado um e - mail para a Coordenação de Registro Escolar para obter informações referentes a quantidade de alunos matriculados no período pesquisado, e para a Coordenação de Gestão de Recursos Humanos para saber a quantidade de servidores (técnicos e professores) efetivos atuantes no período.

3.4 Análise dos dados: uma abordagem qualitativa

Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, tendo-se procedido à codificação da informação obtida. Dessa forma após encerrada a coleta das entrevistas, procedeu-se ao trabalho de ouvi-las e transcrevê-las na íntegra, com o intuito de identificar as partes mais importantes descritas pelos respondentes, as quais foram resumidas e podem ser consultadas nos apêndices 3, 4, 5, 6 e 7. Com análise das transcrições e das anotações realizadas durante as entrevistas, pode-se identificar a percepção dos *stakeholders* do IFMT – Campus Juína em relação ao nível de importância de cada dimensão do CI, a interação entre as dimensões do CI, ao impacto do CI na *performance* global da instituição, ao impacto do CI na *performance* financeira da instituição, e as sugestões de indicadores para avaliar a *performance* global da instituição. Posteriormente, foram confrontadas as informações recolhidas das entrevistas com a literatura.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de responder a primeira questão de investigação, que objetiva verificar qual a importância percebida das dimensões do capital intelectual, foi verificado junto aos *stakeholders* internos do IFMT - Campus Juína, qual a importância dada as três dimensões do CI. Em sua grande maioria, os resultados sugeriram que as três dimensões são importantes, pois 52% dos entrevistados disseram que todas as dimensões são importantes de forma igual, pois as dimensões se complementam, e devem funcionar de forma balanceada, separadas não teriam sentido.

Alguns depoimentos comprovam esse percentual, como o relato do Entrevistado 6, em que diz, “Há equilíbrio né, é uma dimensão holística, no sentido de um todo. Todos funcionando de uma forma balanceada”; o Entrevistado 15, por sua vez, relata “Todas elas são interligadas, não tem como falar essa é melhor que a outra. Todas elas têm o mesmo peso digamos assim, elas têm que estar entrelaçadas, têm que estar intrínsecas, senão a coisa não funciona. Têm que estar em harmonia”; já o Entrevistado 19 acrescenta, “Eu acredito que todas são importantes! O bom relacionamento, a cultura da empresa e as competências que as pessoas trazem, o conhecimento que essas pessoas trazem são fatores que se complementam. Separados eles não teriam muito sentido, mas em conjunto, eles melhorariam o todo da instituição”; o Entrevistado 23 corrobora dizendo, “Eu acredito que elas estão niveladas, no mesmo nível de importância. Se fosse fazer um organograma delas eu acho que as três estariam no topo e aí viriam as ramificações interligando elas. Mas, eu não colocaria uma ou outra como superior”.

Tais resultados confirmam o sugerido nos estudos de Barbosa et al. (2016) que consideram que todas as dimensões do CI são importantes face a sua totalidade. Do restante dos entrevistados, 24% sugeriram que o capital relacional é a dimensão mais importante, o que está em linha com os estudos de Córcoles & Vanderdonckt (2013) e Ramírez et al. (2013). Por exemplo o Entrevistado 7 relata: “Acho que a parte relacional pesa muito! A gente consegue dar uma aula apenas com a graduação, sem ter experiências. Por exemplo, a gente ainda consegue se preparar e dar a aula, é ruim? Sim, mas a gente faz! Agora se você não tiver uma relação boa com os alunos, entre os colegas de trabalho, entre outras instituições, acho que isso atrapalha bastante no rendimento. Acho que todas são importantes, mas o relacional seria um pouco mais. Por que eu posso trazer para minha aula coisas de fora, posso fazer tudo certo na parte estrutural, seguir as rotinas, mas se não tiver uma boa relação com os alunos, não adianta nada. Penso que o relacional seria mais importante”; No mesmo sentido, o Entrevistado 18 sugere que: “Todas são importantes! Mas, acho que as relações elas afetam mais, eu acho. É que as outras coisas são consertáveis e as relações às vezes não são. Às vezes as relações elas se quebram e pronto! As outras coisas, por exemplo, na questão do conhecimento ou da experiência mesmo que você não tenha, você vai conseguindo isso ao longo do tempo. A estrutura organizacional, ela vai se modificando, aqui, ali. Mas, às vezes as relações humanas, sejam internas ou externas, é complicado para você consertar isso. Levam-se anos ou um tempo, depende da pessoa ou das pessoas”. Os outros restantes 24% dos entrevistados sugeriram que o capital humano é o mais importante, o que está de acordo com o

sugerido nos estudos de Ramírez & Gordillo (2014). Por exemplo, o Entrevistado 14 sugere que: “Colocando num ranking, o conhecimento humano viria em primeiro lugar, a organização em segundo, e talvez menos relevante a relação.” “Você precisa do capital humano que é a parte do conhecimento para que você possa de certa forma, aplicar esse conhecimento ali na sua instituição ou em outro determinado local, e a partir desse conhecimento você vai ter a organização. Tendo essa organização, os dois vão trabalhar em conjunto e a partir disso você pode ter melhorias ou não em relação a esses dois níveis. E as relações, de certa forma, eu acho que elas não são tão relevantes nessa sequência. Por que a partir do momento que você tem conhecimento, capital humano, e você tem a organização, talvez esses dois já vão suprir a necessidade das relações que nós temos ali dentro da instituição”. Outras percepções quanto a importância dada as dimensões do CI pelos *stakeholders* do IFMT – Campus Juína foram resumidas no Apêndice 3.

Ainda neste contexto, foi perguntado aos entrevistados se eles percebiam a interação entre as dimensões, e a resposta foi unânime, todos afirmaram que elas interagem entre si. Por exemplo, o Entrevistado 12 considera que “as três dimensões (...) fazem parte do capital intelectual, elas estão inteiramente ligadas”. O mesmo entrevistado explica como se dá esse efeito: “Vamos citar um caso. O professor chega no laboratório e fala assim, ah eu preciso preparar uma aula rápida! E aí isso vai atrapalhar no aprendizado dos alunos. Por que não foi uma aula preparada. Isso pode gerar algum problema por que quando a gente faz as coisas às pressas sempre pode acontecer um acidente e isso também vai afetar a relação professor e técnico por que como a aula não foi preparada corretamente, como deveria ser feito, isso vai influenciar e isso pode gerar resultados negativos nas aulas práticas. E isso influencia muito! É assim, como a nossa aula prática ela precisa ser feita seguindo um roteiro, então se o professor chega, por exemplo, no começo da aula, ou no início do dia, e fala assim “eu preciso preparar uma aula urgente”! Eu, como técnico, eu tenho o poder ou não de falar assim, “professor a sua aula não vai poder ser preparada”! E aí o professor vai falar. Eu tenho essa chance, esse poder de falar com o professor, essa autonomia de falar assim, sua aula não vai poder ser preparada. Por quê? Ou por que tem alguém no laboratório fazendo pesquisa, por que não foi agendada, não tem como ser preparada. Aí o professor pensa que o técnico que não quer fazer por falta de vontade, mas isso tem algumas rotinas a serem seguidas”. A opinião dos *stakeholders* do IFMT – Campus Juína está em linha com Barbosa (2016); Cabrita et al. (2009); Bratianu & Orzea (2013), que relatam que deve haver interação entre as dimensões do CI para que elas possam criar valor. Outros exemplos de interações entre as dimensões do CI foram resumidos no apêndice 4.

Em relação a segunda questão de investigação, foi perguntado aos entrevistados se o capital intelectual tem efeito na *performance* global da referida organização de ensino superior. 100% dos entrevistados afirmaram que sim, o Entrevistado 19 considera que “todas as dimensões do CI auxiliam no resultado da instituição, que seria a *performance*. Então, se tem pessoas com competências, com um bom conhecimento, se tem uma cultura organizacional que todos conheçam, que é compartilhada, e se tem um bom relacionamento entre os indivíduos que participam dessa organização, então, tem mais chance de se ter um bom resultado, uma boa *performance*”, o que esta em linha com os estudos de Mumtaz & Abbas (2014); Alain (2015); Barbosa et al. (2016);

Chatterji & Kiran, (2017); Anggraini et al. (2016), os quais sugerem que o CI afeta o desempenho das organizações de ensino superior. Adicionalmente procurou-se pesquisar como o referido efeito ocorre. Segundo o Entrevistado 21, o efeito se produz da seguinte forma: “Por exemplo, o capital humano, a instituição é uma instituição de ensino, imagina, aí eu venho aqui e falo assim, não vou dar aula hoje não, hoje vou ficar de boa, isso afeta na *performance*, por que no fundo aqui a gente tá formando um profissional. Com relação a questão organizacional, você enquanto professor, tem que fazer valer essa questão hierárquica, não achar que todos os alunos tem que ser seus subalternos, mas tem que se manter o respeito, por exemplo. E as boas relações são importantes entre grupos, por que muitas vezes você chega numa sala de aula e esses alunos eles têm conflitos entre eles próprios. Então, é importante você mostrar pra eles que a boa convivência melhora o ambiente da turma. Eu relato isso por que eu tenho uma turma na biologia que os grupos vivem em rota de colisão, então, desde o ano passado eu venho tentando mostrar pra eles, que eles precisam trabalhar em grupo, interagir, e que cada um tem o seu espaço e que cada um precisa respeitar o espaço do outro. Então, dentro da sala de aula eu procuro muitas vezes propor atividades em grupos, pra que eles possam entender que eles são seres individuais, que convivem em sociedade e que precisam se relacionar, e que um depende do outro”.

Além disso, podemos destacar ainda a percepção do Entrevistado 7 que sugeriu que dentre as três dimensões do CI, o CR tem maior efeito sobre a *performance*, o mesmo entrevistado demonstra como esse efeito ocorre: “Por exemplo, eu tenho uma relação boa com uma empresa lá de Brasnorte, a Berneck, e recentemente a gente consegue mandar lá para eles estagiários, consegue fazer pesquisas lá, aulas de campo e agora por último a gente conseguiu doações deles de um monte de estruturas e tubetes para viveiros. Então, tudo isso veio dessa relação que eu tenho com a empresa Berneck. Então, se a gente criar boas relações fora daqui, para a nossa instituição vai ser muito enriquecedor, isso é só um exemplo que aconteceu comigo, mas também a gente vê aqui vários problemas de professores com problema relacional com a turma, e isso é totalmente prejudicial. Porquê? Porque os alunos têm baixo rendimento, não desenvolve bem aquela disciplina em si, por que não tem bom relacionamento com o professor. Então, eu volto a falar que o relacionamento é uma coisa muito importante”. Tal percepção esta em linha com os resultados de Anggraini et al. (2016), que além de sugerir que o CI possui influencia significativa sobre o desempenho global das organizações de ensino superior, ressalta ainda que o capital relacional contribui com forte influência, se comparada ao capital humano e capital estrutural. Por outro lado, outras percepções foram ainda encontradas, onde o capital humano é destacado como o de maior efeito. Apesar de essas afirmações não estarem em linha com o autor citado anteriormente, o Entrevistado 9 evidencia como esse efeito ocorre citando um exemplo: “Com relação as experiências, se chega um professor na minha sala de aula recém formando e que não possui nenhuma experiência em sala de aula ou que não está preparado pra ministrar uma aula, eu acho que isso vai influenciar na *performance* dos seus alunos (...) Então, eu acredito que se ele não tem uma certa experiência, eu acredito que ele não vá conseguir transmitir o conhecimento de forma que os alunos consigam compreender, isso vai afetar o desempenho dos alunos”. Outras percepções em relação a influência do CI na *performance* global foram resumidas no Apêndice 5.

Quando analisada a *performance* num âmbito estritamente financeiro, os resultados foram unânimes ao sugerirem que o CI tem efeito no desempenho financeiro da instituição. Por exemplo, o Entrevistado 12 considera que “O capital humano influencia muito na *performance* financeira da instituição (...) O organizacional também (...) e o relacional também”, o que está em linha com os estudos de Kurfi et al.(2017); Meles et al.(2016); Nawaz & Haniffa (2017); Ahmad & Ahmed, (2016); Kamath (2015); Amin et al.(2014); Poh et al. (2018); Sen (2016), que sugerem que o CI como um todo influencia a *performance* financeira das instituições. Adicionalmente, procurou-se pesquisar como o referido efeito ocorre. Segundo o Entrevistado 7 o efeito se produz da seguinte forma “Por exemplo, na parte estrutural, se pegarmos professores e quantidades de aulas, a gente vê que tem uma disparidade, alguns professores bastante exauridos com aulas e outros com poucas aulas. Então, se tivesse uma distribuição melhor de aulas ou de professores por área, poderíamos ter cursos a mais, poderíamos oferecer cursos a mais e conseqüentemente teríamos mais alunos e mais recursos financeiros. Na parte do relacionamento também. Nesse caso da doação que a gente conseguiu pra cá, é uma forma de recurso que a gente recebeu, e essa doação veio das relações. E não só isso também. Aqui muitos buscam recursos externos para realizar pesquisas aqui no Campus, instituições privadas, cooperativas. Então, o pessoal vem buscando isso para agregar valor, e isso tudo parte das relações. Então, se a gente melhorar nosso *networking* isso tem muito ganho para a instituição. E também a parte do capital humano, também é importante! Por que, por exemplo, o professor X, como ele se engajou no mestrado e doutorado ele achou outras portas para conseguir recursos. Ele conseguiu quase R\$ 6.000,00 de livros que foram doados por uma instituição. Veio do conhecimento que ele adquiriu no doutorado, que abriu essas possibilidades. Lá no doutorado ele ficou sabendo que era possível conseguir doações de tal e tal maneira. Então, o capital humano também tem poder para afetar a *performance* financeira”. Além disso, podemos destacar ainda a percepção do Entrevistado 25 que sugere que dentre as dimensões do CI, o CH, é o que mais afeta o desempenho financeiro, o mesmo entrevistado considera que “o capital humano, vamos dizer, nós temos títulos, por isso aprovamos agora pra matemática um projeto pra trazer uma ementa. E também, assim (...) se a gente não tivesse um corpo docente qualificado, dois doutores participando do curso, a gente teria perdido bolsas do PIBID ou bolsas residências”. O que está em linha com o estudo de Sen (2016), que sugere que o desempenho financeiro esta associado primeiramente à eficiência do capital humano. Outras percepções em relação a influência do CI na *performance* financeira encontram-se resumidas no Apêndice 6.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos os recursos intangíveis, ou seja, o capital intelectual vem ganhando grande destaque entre os mais variados tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, devido a ser considerado como um importante provedor de vantagens competitivas. Nesse sentido, esta dissertação teve como objetivo geral analisar as percepções dos *stakeholders* internos de uma organização pública de ensino superior, especificamente, o IFMT – Campus Juína, em relação a importância dada ao capital intelectual do mesmo, bem como verificar o efeito do capital intelectual na *performance* do referido Campus. Nesta perspectiva, foram desenvolvidas duas questões de investigação para alcançar o objetivo geral deste estudo, quais sejam: Qual a importância de cada dimensão do capital intelectual? E qual o efeito do capital intelectual na *performance* para os *stakeholders* de uma organização de ensino superior e como esse efeito ocorre?

Relativamente à primeira questão de investigação, a mesma teve como finalidade, constatar a percepção dos diversos *stakeholders* internos do IFMT – Campus Juína, em relação à importância de cada dimensão do CI em face da sua totalidade. Para esse fim, adotou-se a classificação tripartida do CI, sendo CH, CE, CR. Dessa forma, e, considerando as informações obtidas por meio da realização das entrevistas, foi possível constatar que a maioria dos entrevistados consideram que todas as dimensões do CI são importantes de forma igual e que elas devem ser vistas como complementares umas as outras. Nessa concepção, um dos entrevistados relatou que deve existir equilíbrio entre as dimensões, todas devem funcionar em harmonia.

A segunda questão de investigação teve como intuito, verificar a percepção dos *stakeholders* internos do IFMT – Campus Juína, em relação ao efeito do capital intelectual na *performance* e como esse efeito ocorre. Assim, de acordo com as informações obtidas nas entrevistas, constatou-se uma unanimidade por parte dos entrevistados ao concordarem que sim, o CI tem efeito sobre a *performance*. Nesse sentido, um dos entrevistados exemplificou como esse efeito ocorre, sugerindo que se um professor não usa seu conhecimento para ofertar uma boa aula, o aluno não vai aprender tanto quanto poderia. Se um professor não segue a cultura organizacional ou até mesmo não procura manter uma certa hierarquia em sala de aula, não haverá o mínimo de respeito em sala, o que também afetará o aprendizado dos alunos. Além disso, se um professor não possui uma relação mínima de cordialidade com os alunos, não haverá um bom rendimento da turma.

Ainda sobre este contexto, foi solicitado aos entrevistados para sugerirem indicadores de *performance* percebidos como ideais para avaliar a *performance* da instituição em causa. Apesar de todos os entrevistados concordarem ao afirmarem que a atual avaliação da *performance* na referida OES não é feita da maneira mais adequada, observou-se considerável dificuldade para sugestão de indicadores de *performance*, os quais foram divididos pelo pesquisador em indicadores da *performance* financeira, da pesquisa, de serviços, e do ensino. Sendo os indicadores de ensino, subdividido ainda em indicadores de *performance* dos técnicos, dos docentes e dos cursos. Tais indicadores podem ser consultados no Apêndice 7.

Deste modo, pode-se concluir que em geral os *stakeholders* da organização em causa, julgam que todas as dimensões do CI são importantes e que o mesmo tem poder de afetar a *performance* da instituição, fato que demonstra a necessidade de se destinar maior atenção para a gestão dos recursos intangíveis.

Adicionalmente, conclui-se ainda que esta dissertação contribui para a literatura a nível nacional e internacional, devido explorar a relação CI e *performance* num contexto ainda pouco explorado, que é no âmbito das organizações de ensino superior. Este estudo contribuiu para instigar os gestores a uma melhor gestão de tais recursos, haja vista sua relevância.

Finalmente, destaca-se ainda que este estudo não está livre de limitação, uma vez que foi realizado um estudo de caso único, ou seja, investigou-se um contexto específico em profundidade. Como tal, os resultados do mesmo apenas podem ser generalizados em termos teóricos. Para maiores descobertas em relação ao efeito do CI na *performance* sugere-se a realização de novas investigações noutras organizações de ensino superior de modo a efetuar comparações. Importa, ainda, que estudos futuros tentem determinar como estes efeitos ocorrem ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

- Abazeed, R. A. M. (2017). The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Performance of Public Hospitals in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 17, Issue 5, version 1.0, 43-52.
- Abdulai, M.S., Kwon, Y., & Moon, J. (2012). Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Software Firms in West Africa. *The African Journal of Information Systems*. 4(1), 1-30.
- Ahmad, M., & Ahmed, N. (2016). Testing the relationship between intellectual capital and a firm's performance: an empirical investigation regarding financial industries of Pakistan', *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 13, Nos. 2/3, 250-272.
- Alain, A. M.M. (2015). Accounting for Intellectual Capital and its Relationship with Academic Performance. *International Journal of Trade and Commerce-IIARTC*, Vol. 4, No. 2, 267-282.
- Alipour, M. (2012). The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 53-66.
- Alonso, K. R., & López, J. G. (2017) El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, No. 3, 85-95.
- Amin, S., Aslam, S., & Makki, M. A. M. (2014). Intellectual Capital and Financial Performance of Pharmaceutical Firms in Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol. 34, No. 2, 433-450.
- Anggraini, F., Abdul-Hamid, M. A., & Kassim, A.A. M. (2016). Intellectual Capital and Indonesian Universities Performance. Proceedings of Annual Bangkok Business and Social Sciences Research Conference, Ambassador Hotel, Bangkok, Thailand.
- Anuonye, N. B. (2015). Intellectual Capital Measurement: Using the Earnings Per Share Model of Quoted Insurance Companies in Nigeria. *International Business and Management*, 10 (1), 88-98.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance, *Management Decision*, Vol. 53, Issue: 3, 668-697.

- Asif, M., & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31, Issue: 9, 983-1001.
- Awan, A. G., & Saeed, K. (2015). Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A case Study of Public Sector Universities in Southern Punjab-Pakistan. *Journal of Resources Development and Management*, Vol.9.
- Bahrami, S. (2017). The relationship between human capital components and innovation climate in public universities. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(5), 86-90.
- Barbosa, S., Vale, J., Teixeira Vale, V., & Castelo Branco, M. (2016). *Intellectual Capital and Performance in Higher Education Organizations*, in *Proceedings of the International Conference Theory and Applications in the Knowledge Economy*, ed. Tomé, E., 670-681.
- Bayburina, E., & Golovko, T. (2009). Design of Sustainable Development: Intellectual Value of Large BRIC Companies and Factors of their Growth. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, Issue 5, 535-558.
- Bejinaru, R. (2016). Knowledge Dynamics Impact on Intellectual Capital in Organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 4(4), 515-534.
- Bejinaru, R. (2017). Universities in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 251-271.
- Benevene, P., Kong, E., Barbieri, B., Lucchesi, M., & Cortini, M. (2017). Representation of intellectual capital's components amongst Italian social enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 564-587.
- Bisogno, M., Dumay, J., Rossi, F. M., & Polcini, P. T. (2018). Identifying future directions for IC research in education: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 10-33.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação, Coleção Ciências da Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly*, Summer.

- Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge assets: a review of the models used measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365-1384.
- Borin, E., & Donato, F. (2015). Unlocking the potential of IC in Italian cultural ecosystems. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 285-304.
- Bratianu, C., & Orzea, I. (2013). Unfolding the Gordian Knot of the University Intellectual Capital" The Electronic. Journal of Knowledge Management Vol. 11, Issue 3 (pp. 214-225) available online at www.ejkm.com.
- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). Challenges for the University Intellectual Capital in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(4), 609-627.
- Cabrita, M. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *Int. J. Technology Management*, 212-237.
- Cabrita, M. R., Machado, V.C., & Grilo, A. (2009). Creating Value from Intellectual Capital in Portuguese Banking Institutions. *International Journal of Engineering and Industrial Management*, (1), 231-251.
- Cabrita, M. R. M. F., Silva, M. L. R., Rodrigues, A. M. G., & Muñoz Dueñas, M. P. M. (2017). Competitiveness and disclosure of intellectual capital: an empirical research in Portuguese banks. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 486-505.
- Cabrita, M., & Vaz, J. (2006). Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, 11-20.
- Catita, C. S. A. F. (2011). A satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento afectivo. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Faculdade de Psicologia. Lisboa. Dissertação de Mestrado.
- Chatterji, N., & Kiran, R. (2017). Relationship between University Performance and Dimensions of Intellectual Capital: Na Empirical Investigation. *Eurasian Journal of Educational Research* 71, 215-232.

- Chen, S. H., Wang, H. H., & Yang, K. J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Magazine*, Vol. 21 No. 3, 220-235.
- Choudhury, D. J. (2010). Performance impact of intellectual capital: A study of Indian IT sector. *International journal of business and management*, 5(9), 72-80.
- Córcoles, Y. R., & Peñalver, J. F. (2013). Propuesta de un Informe de Capital Intelectual para las instituciones de educación superior españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, 31, 525-554.
- Córcoles, Y. R., Peñalver, J. F., & Ponce, Á. T. (2012). Demanda de información sobre capital intelectual en las Universidades Españolas. *Cuadernos de Gestión*, 3, 83-106.
- Córcoles, Y. R., Ponce, A. T., & González, A. B. (2013). Intellectual Capital Report for Universities. World Academy of Science, Engineering and Technology International. *Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 7, N. 6, 1423-1429.
- Córcoles, Y. R., & Vanderdonckt, J. (2013). Empirical Evidence for the Increasing Importance of Intellectual Capital Reporting in Higher Education Institutions. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(8), 39-51.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2 ed.
- Cricelli, L., Greco, M., Grimaldi, M., & Dueñas, L. P. L. (2018). Intellectual capital and university performance in emerging countries: Evidence from Colombian public universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 71-95.
- Dumay, J. (2013). The third stage of IC: towards a new IC future and beyond, *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 5-9.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future on intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*. 17(1), 168-184.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 366-373.

- Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 Iss 1, 163-172.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital, *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation, *Management Decision*. 55(3), 474-490.
- Fazlagic, A. (2005). Measuring the intellectual capital of a university. Trends in the management of human resources in higher education, 1-9.
- Ferenhof, H. A., Durst, S., Bialecki, M. Z., & Selig, P. M. (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 58-100.
- Ferreira, A. C. L (2014). Contributos para o desenvolvimento de um modelo de avaliação do capital intelectual em instituições de ensino superior. Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Dissertação de mestrado.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução a pesquisa qualitativa*. (2a ed.). Porto Alegre. Bookman.
- Galvão, H. M., Corrêa, H.L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de Avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Vol. 4, núm. 3, 425-441.
- Gogan, L. M. (2014). An innovative model for measuring intellectual capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124, 194-199.
- Gogan, L.M., & Draghici, A. (2013). A model to evaluate the intellectual capital. CENTERIS 2013 - Conference on ENTERprise Information Systems / PROjMAN 2013 - International Conference on Project MANagement / HCIST 2013 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies.
- Gogan, L.M., Rennung, F., Fistis, G., & Draghici, A. (2014). A proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises. Conference on Enterprise Information Systems. International Conference on Project Management / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies.

Golshahi, A., Estahbanati, F. K., Haghparast, A. A., Nou, Z. R. G. & Firoziani, E. (2015). Identifying and ranking indicators of intellectual capital in higher educational institutions from perspective of faculty members: a case study University of S and B. *Journal of Scientific Research and Development* 2(3), 169-176.

Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.

Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 70.

Habersam, M., Piber, M., & Skoog, M.(2018). Ten years of using knowledge balance sheets in Austrian public universities: A retrospective and prospective view. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 34-52.

Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*. 17(3), 471-483.

Hashim, M., J., Osman, I., & Alhabshi, S., M. (2015). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, 207-214.

Heinzen, D., A., M., Dias, A. B. B. B., & Marinho, S. V. (2013). Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina à Luz dos Atributos Desejáveis. Meta: Avaliação. Rio de Janeiro, Vol. 5, n. 15, 327-352.

Houaiss. (2009).Dicionário da Língua Portuguesa. Versão eletrônica. São Paulo, SP: Editora Objetiva.

IFMT. (2018). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Obtido de <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/apresentacao-e-historico/>. Consulta realizada em 19 jul 2018.

Jurczak, J. (2008). Intellectul capital measurement methods. *Economics and Organization of Enterprise*, 1(1), 37-45.

Jusoh, R., Rudyanto, A., & Haslida, A. H., (2012). Performance Measurement Practices of Public Sectors. In Malaysia. *Journal of Global Strategic Management*, 43-57.

- Kamath, G. B. (2015). Impact of Intellectual capital on Financial Performance and Market Valuation of Firms in India. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 48, 107-122.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Managing For The Long Term. 1-14.
- Khalique, M., Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. M. (2011). Intellectual capital and its major componentes. *International Journal of Current Research*, 3(6), 343-347.
- Krstić, B., & Bonić, L. (2016). EIC: A New tool for intellectual capital performance measurement. *Prague Economic Papers*, 25(6), 723 – 741.
- Kurfi, S. A., Udin, N. M., & Bahamman. S. M. (2017). The impact of intellectual capital on the financial performance of listed Nigerian food products companies. *Journal of Accounting and Taxation*. 9(11), 147-160.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (7a ed.). São Paulo, Atlas.
- Lee, S. H. (2010). Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university. *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4941 - 4947.
- Leitner, K. H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 13(2), 129-140.
- Leitner, K.H., Curaj, A., Elena-Perez, S., Fazlagic, J., Kalemis, K., Martinaitis, Z., Secundo, G., Sicilia, M.A., & Zaksa, K. (2014). A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities, Guidelines for Implementation", UEFISCDI Blueprint Series, No. 1, Executive Agency for Higher Education, Research, Development and Innovation Funding, Bucharest.
- Lentjušenkova, O., & Lapina, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual capital*, 17(4), 610-631.
- Liang, C., Chen, T., & Lin, Y. (2013). How do different business models affect intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*. 14(2), 176-191.

- Lin, D., Yu, W., Wu, C., & Cheng, T. (2017). Correlation between intellectual capital and business performance of construction industry – an empirical study in Taiwan, *International Journal of Construction Management*.
- Liu, C. C. (2007). Developing measures of value creation at private universities. *Int. J. Management in Education*, 1(1-2), 86-99.
- Liu, C. C. (2010). Prioritizing Enterorise Environment Management Indicators by Intellectual Capital Perspective. *The Journal of International Management Studies*. 5(110).
- Lopes, I. P. (2015). Avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico. Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Loureiro, M. G., & Teixeira, A. M. (2011). Intellectual Capital in Public universities: the performance-oriented approach to manage intangible. *International Journal of Engineenering and Industrial Management*. 95-125.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). Pesquisa em educação: abordagen qualitativas. São Paulo. EPU.
- Luitz, M. P., & Rebelato, M. G. (2003). Avaliação do desempenho organizacional. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Canadá.
- Maingot, M., & Zeghal, D. (2008). An Analysis of Voluntary Disclosure ofPerformance Indicators byCanadianUniversities. *Tertiary Education and Management*. Vol. 14, No. 4, 269-283.
- Martín de Castro, G., & Delgado Verde, M. (2012). Assessing Knowledge Assets in Technology Intensive Firms: Proposing a Modelo of Intellectual Capital. *Journal of Centrum Cathedra*, 5(1). 43-59.
- Martín de Castro, G., Delgado Verde, M., López Saéz, P., & Navas-López, J.E. (2011). Towards' an intellectual Capital-Based View of the Firm: Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.

- Massaro, M., Dumay, J., & Bagnoli, C. (2017). When the investors speak: intellectual capital disclosure and the Web 2.0. *Management Decision*, 55(9), 1888-1904.
- Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*. 36, 64-74.
- Merino, J.D.G. (2015). Una propuesta metodológica para la valoración de los intangibles empresariales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales/Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea Departamento de Economía Financiera II/Finantza Ekonomia II Saila.
- Morariu, C. M. (2014). Intellectual capital performance in the case of Romanian public companies, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15, Issue: 3, 392-410.
- Mumtaz, S., & Abbas, Q. (2014). An Empirical Investigation of Intellectual Capital Affecting the Performance: A Case of Private Universities in Pakistan. *World Applied Sciences Journal* 32 (7), 1460-1467.
- Nawaz, T., & Haniffa, R. (2017). "Determinants of financial performance of Islamic banks: an intellectual capital perspective". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 8, Issue: 2, 130-142
- Nevado, D., & López, V. (2007). Medir los intangibles: claves para determinar el valor de la empresa. En: *Estrategia Financiera*, No. 236. Caso de estudio. España.
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2011). The Influence of Intellectual Capital on Knowledge Sharing: Small and Medium Enterprises' Perspective. *IBIMA Publishing. Communications of the IBIMA*. Article ID 444770, 13 pages.
- Nuryaman (2015). The influence of intellectual capital on the firm's value with the financial performance as intervening variable. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 211, 292-298.
- Obeidat, B.Y., Abdallah, A.B., Aqqad, N.O., Akhoershiedah, A.H.O.M., & Maqableh, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 9, 1-27.
- Ortega, G., P. & Martínez, P. T. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. *Saber, Ciencia Y Libertad*, Vol. 8, No.1. 143-166.

- PDI. Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018). Obtido de http://ifmt.edu.br/media/filer_public/b3/cb/b3cbb909-bb6d-48c7-abe8-d723d23dacc7/pdi-oficial-consup-ultima-versao1.pdf. Consulta realizada em 19 jul 2018.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Pinheiro, J. P. C. (2011). *Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators) aplicados à construção*. (Dissertação de Mestrado). Desempenho e Benchmarking do sector. Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa.
- Poh, L.T., Kilicman, A., & Ibrahim, S. N. I. (2018). On intellectual capital and financial performances of banks in Malaysia. *Cogent Economics & Finance*. 6: 1453574, 1-15.
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mandointegral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *R. bras. Gest. Neg.*, São Paulo, Vol. 16, n. 51, 199-222.
- Ramírez, Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, Issue: 2, 248-264.
- Ramírez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, 15 (1), 173-188.
- Ramírez, Y., Manzaneque, M., & Priego, A. M. (2017). Formulating and elaborating a model for the measurement of intellectual capital in Spanish public universities. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 83 (1), 149-176.
- Ramírez, Y., Tejado, Á., & Gordillo, S. (2013). Recognition of Intellectual Capital importance in the university sector. *Internacional Journal of Business and Social Research*, 3(4), 27-41.
- Ramos, F. M., Salgado, P. M., Ortiz, D.A.C., & Ortiz, M. V.R., (2016). Influencia del capital relacional em el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Innovar*, 26(60), 35-50.
- Ribeiro, J. S. A. N., Soares, M. A. C., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e

recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, Vol. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017

Scafarto, V., Ricci, F., & Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: The moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 530-552.

Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Z., & Leitner, K.H. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: a dynamic approach. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 419-44.

Secundo, G., Lombardi, R., & Dumay, J. (2018). Intellectual capital in education. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 2-9.

Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. & Bagnoli, C. (2018). Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: a critical case study in university settings. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 157-177.

Sen, T. K. (2016). Impact of Intellectual Capital on the financial performance of Indian Public Sector Bank: With a Special reference of Bank of Baroda. *International Journal of Innovative Reserach in Technology*. Vol. 2. Issue: 8, 8-14.

Serenko, A., & Bontis, N. (2004). Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings. *Knowledge and Process Management*. 11(3), 185-198.

Shakina, E., & Barajas, A. (2014). Value creation through intellectual capital in developed European markets. *Journal of Economic Studies*, 41(2), 272-291.

Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities. *European Journal of Contemporary Education*, Vol. 10, n° 4, 273-280.

Silva, R., & Silva, P. (2013). O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. 2º Congresso Luso-Brasileiro em investigação qualitativa. 5, 1047-1063. Universidade de Aveiro: Indagatio Didactia.

Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (2), 129-149.

Sriranga, V., & Vijay, K. G. (2014). Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 83-99.

Stewart, T. A. (1997). *Capital Intelectual a nova vantagem competitiva das empresas*. (5a ed.). Rio de Janeiro, Campus.

Sultanova, G., Svyatov, S., & Ussenbayev, N. (2018) "Transmitting competencies at universities in Kazakhstan: intellectual capital of teachers", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19, Issue: 1, 112-134.

Vagnoni, E., & Oppi, C. (2015). Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 331-363.

Vaz, C. R., Rocha, P. R. Z., Werutsky, V. D. G. Selig, P. M., & Morales, A. B. T. (2014). Modelo de mensuração do capital intelectual para tomada de decisão e variáveis de desempenho. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, Florianópolis, SC, Brasil, Vol. 6, n. 11, 245-260.

Veltri, S., & Mastroleo, G. (2011). La misurazione del capitale intellettuale nel settore universitario. Un modello di analisi basato sulla logica fuzzy. *Azienda Pubblica* 3, 241- 273.

Veltri, S., Mastroelo, G., & Linzatti, M. S. (2014). Measuring intellectual capital in the university sector using a fuzzy logic expert system. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 175-192.

Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.

Wijeyaratne M.J.S., & Thilakarathne, P.M.C. (2009). Performance indicators for Sri Lankan universities, In Kulatilleka Kumarasinghe et al (Eds) Golden Jubilee Commemorative Volume of the University of Kelaniya, University of Kelaniya, Kelaniya, Sri Lanka, 788-801.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre, Bookman.

Zameli, A. A. A., & Abbas, S., M. (2015). The Indicators of Measuring Intellectual Capital In Higher Education Institutions. 2nd International Conference on "New Directions In Multidisciplinary Research & Practice" Full Paper Proceeding NDMRP-2015, Vol. 2, 83-97.

Zangoueinezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring University Performance Using a Knowledge-based Balanced Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, Issue: 8, 824-843.

Zavertiaeva, M. (2016). Portfolio forming decisions: the role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, Issue: 3, 439-456.

Zwain, A. A. A., Lim, K. T., & Othman, S. N. (2017). TQM and academic performance in Iraqi HEIs: associations and mediating effect of KM. *The TQM Journal*, Vol. 29, Issue: 2, 357-368.

Anexos

Anexo 1 - Modelos de medição do CI

Modelos	Objetivo	Tipos de capital intelectual	Edição de indicadores	Pontos fortes	Fraquezas
Q de Tobin - Tobin (1969, 1978)	Comparar o valor de mercado de um bem com seu custo de reposição.	Não os discrimina.	Se $q < 1$ vale menos do que o custo de reposição (ele está perdendo valor), se $q > 1$ a empresa estaria recebendo benefícios.	Permite a análise das tendências do capital intelectual, avaliando o comportamento de cada ativo intangível de um período para outro e, assim, apreciando a evolução do negócio.	Variáveis exógenas podem afetar seu valor de mercado. Os efeitos dos valores contábilísticos podem ser manipulados.
Métodos Multicritério Benayoun, Roy e Sussman (1966) – Roy (1971). Método Electre (Eliminação e escolha traduzir a realidade) Yu y Roy (1992)	Usado para comparar alternativas quando há inúmeros objetivos, ajuda à tomada de decisões, com opções mais explícitas, racionais e eficientes.	Não os discrimina.	O conceito de peso deve ser compreendido como uma medida da importância para o decisor e não como uma taxa de substituição.	Métodos de vários critérios podem gerenciar seu capital intelectual de forma eficaz e eficiente no ambiente global. Evolução permanente (6 versões).	Eles são métodos parcialmente compensatórios.
Modelo do painel de controle integral – Balanced Scorecard Kaplan e Norton (1992 – 2000)	Medir os resultados através de indicadores financeiros (passados) e não financeiros (futuros).	Ativos de aprendizado e aprimoramento: capacidade e competência do pessoal, sistemas de informação e cultura – clima motivação para aprendizagem e ação.	Indicadores de driver (outros fatores condicionantes) e saída (resultado), aplicados às diferentes perspectivas da empresa.	Visão integral dos sistemas de medição para a gestão. Cria um ambiente de aprendizado na organização.	Ele não é projetado para medir diretamente o capital intelectual.

Matriz de recursos Lusch e Harvey (1994)	Considera que o balanço deve incluir, contas como I e D e o goodwill que atualmente não aparecem na forma de uma conta e que assumem um aumento no valor.	Ativos intangíveis. Capital intelectual.	Eles não se relacionam.	Ponto de partida para muitas empresas que atualmente gerenciam seu capital intelectual.	Não considera todo o intangível, esquece o capital humano.
Balanço Invisível Sveiby (1996)	Estabelece que o capital intelectual deve fazer parte do saldo financeiro porque contém ativos que contribuem para a geração de resultados futuros.	Capital individual e capital estrutural.	Não se relacionam.	Modelo de referência para o desenvolvimento de Estados de capital intelectual. São elementos flexíveis e intangíveis específicos de cada organização.	Falta de desenvolvimento de indicadores propostos.
Universidade de Oeste de Ontário Bontis (1996)	Relações de causa-efeito entre os diferentes elementos do capital intelectual e os resultados empresariais.	Capital humano, capital estrutural e capital relacional.	Indicadores de resultados organizacionais.	O capital humano é o fator explicativo do resto dos elementos.	Não há relação entre os blocos de capitais estruturais e relacionais ou o horizonte temporal.
Banco Imperial de comércio canadense Saint – Onge (1996)	Relação entre o capital intelectual e sua mensuração e aprendizagem organizacional (conhecimento explícito e tácito).	Capital humano, capital estrutural e capital relacional.	Indicadores de aprendizagem.	Ele liga a aprendizagem com o conhecimento.	Não explica a relação entre os blocos ou o horizonte temporal.
Corretor de tecnologia Brooking (1997)	O valor do mercado de negócios é a soma de ativos	Capital relacional, capital humano e capital estrutural.	Indicadores qualitativos auditoria de capital intelectual.	A propriedade intelectual da empresa. Relacionamento com os objetivos corporativos.	Não atinge a definição de indicadores quantitativos.

	tangíveis e capital intelectual.				
Monitor de ativos intangíveis/ Monitor de ativos intelectuais. Sveiby (1997)	Identificar o fluxo e a renovação de ativos intangíveis evitando a sua perda, através de 3 ativos intangíveis que compõem o capital intelectual.	Categorias de intangíveis: competências das pessoas, estrutura interna (organização) e estrutura externa (imagem).	De crescimento e inovação de eficiência de estabilidade.	Usado pela empresa CELEMI, que desenvolveu a ferramenta “Tango”, a primeira simulação de negócios da organização do conhecimento.	Rigidez em variáveis selecionadas. Alguns indicadores não importantes e não confiáveis para a sua medição são subjetivos.
Modelo Delfin Navegador Skandia Edvinsson y Malone (1997-2003)	O valor de mercado da empresa é composto por capital financeiro e capital intelectual.	Capital financeiro, capital intelectual (c. humano e c. estrutural).	Equação para calcular CI. Indicadores de medição absoluta de CI. Índices de eficiência do CI.	Considere os três horizontes temporais. O centro do modelo é a abordagem humana. Aplicação empírica.	Desenvolvimento da relação entre os blocos e os indicadores.
Modelo de Drogonetti & Roos Roos y Roos (1997), Drogonetti e Roos (1998)	Considera 2 categorias gerais dentro do CI, cada um com 3 subdivisões.	Capital financeiro, capital intelectual (c. humano e c. estrutural).	Índices de capital intelectual que integram os diferentes indicadores em uma única medida.	Conceito “fluxo de capital intelectual”, cuja soma não deve dar zero, porque o conhecimento produz retornos crescentes.	Foi aplicado a um programa governamental.
Modelo Dow Chemical Euroforum (1998)	Possibilidade de integrar o ativo intelectual na sua estratégia de negócio, maximizar o seu valor e descobrir novos ativos.	Capital humano, capital organizacional e capital do cliente.	Indicadores intangíveis com impacto nos resultados organizacionais.	Apresenta aspectos inovadores, como a criação da área de gestão de ativos intangíveis e canais de comunicação, que incentivam o trabalho em equipe.	É muito focada na propriedade intelectual, uma vez que a empresa possui cerca de 30.000 patentes.
Projeto Méritum (medição intangíveis para compreender e melhorar a inovação da gestão) Programa TSER da União Europeia (1998)	Desenvolver um conjunto de orientações para a medição e divulgação de informações sobre empresas incorpóreas.	Não os discrimina.	Análise qualitativa da informação.	O estudo de caso é uma técnica flexível e uma ferramenta útil para aprender. A técnica Delphi caracteriza-se por ser sistemático e controlado.	Os estudos de caso não são generalizados e tem muita subjetividade. A técnica Delphi pode ser afetada pelo componente emocional dos participantes.

Modelo Intellect Euroforum Escorial (1998) – empresa de consultoria KPMG (1999)	Ele procura não só a sua definição, mas a aplicabilidade e eficácia no mundo dos negócios.	Capital humano. Capital estrutural. Capital relacional.	Indicadores por blocos e elementos que incluam as dimensões do presente e do futuro.	O grau de consenso. Inclusão do capital social e do efeito multiplicador. Detalhe na explanação dos elementos intangíveis.	Modelo que cada empresa deve personalizar. Falta uma quantificação do valor das capitais.
Direção Estratégica por Competências Bueno (1998)	Busca a competência essencial, encarregada de analisar a criação e sustentar a vantagem competitiva.	Capital humano. C. organizacional. C. tecnologia. C. relacional.	Indicadores de competência básicos distintos.	Visão estratégica. O modelo oferece diretrizes ou guias de ação.	Ele não menciona o horizonte temporal.
Medições Globais Stewart (1998)	Métodos destinados a determinar uma medição do valor global dos ativos intangíveis.	Não os discrimina.	Diferença entre valor de mercado e valor contabilístico.	Modelo simples e rápido como primeira aproximação ao valor de intangível.	Medição não recomendada, devido à influência de fatores não controlados tais como a volatilidade do mercado.
Capital Humano – Ulrich (1998)	O capital humano é o gerador do capital intelectual	Capital humano	Compromisso de concorrência	Tratamento em relação ao indivíduo	Não há indicadores
O valor explorador do Kit de ferramentas – Andriessen e Xixi (2000)	Gerar informações para o processo estratégico de tomada de decisões, sobre combinações de ativos intangíveis que geram vantagens competitivas sustentáveis.	Capital humano, capital relacional e capital estrutural.	Competências essenciais ou capacidades essenciais, que oscilam entre 5 e 10.	O inventário, a identificação, a definição e a análise das competências constituem a base para a tomada de decisões e estruturação de relatórios de CI.	Basta considerar as competências essenciais ou capacidades. Não é aplicável a todas as empresas.
Modelo Nova – Camisón et al. (2000)	Modelo dinâmico. Análise conjunta de ações e fluxos de capital intelectual.	Capital humano. Capital organizacional. Capital social. Capital	Indicadores dinâmicos de processo.	Permite considerar a variação do CL entre dois períodos de tempo e determinar o efeito de cada bloco no restante.	Maior dificuldade em sua validação empírica.

		da inovação e da aprendizagem.			
Capital Intelectual Sistema de Benchmarking – ICBS Viedma (2000)	Modelo dinâmico. Considere as competências e as atividades essenciais.	Inovação. Operações.	Benchmarking Indicadores de competência nuclear.	Dá uma visão estratégica.	Complexidade e subjetividade.
Modelo Conhecimento Gestão Consórcio Internacional – KMCI McElroy (2001)	Recolhe as correntes iniciadas por diferentes autores, pelas quais o capital relacional é revisto ou substituído pelo conceito de capital social (Bem, et al. 2003).	Subdivide o capital social, em: intrasocial, capital social e de inovação.	Os indicadores são propostos no capital humano da lealdade, compromisso e responsabilidade.	Incorpora 4 abordagens: teorias sobre o desenvolvimento econômico, responsabilidade social e ética, códigos de boa governança (intimamente relacionados com o anterior) e abordagens próprias do capital intelectual.	Este conceito foi incorporado no âmbito do capital intelectual do modelo intelecto, por isso não tem vida própria.
Modelo de processo de capital intelectual Ross et al. (2001)	Apresenta uma descrição das ferramentas apropriadas para fazer o sistema de capital intelectual que melhor se adapte às necessidades de cada empresa.	Capital humano (pensamento CI). Capital estrutural (CI – não pensador)	Consideram-se três fatores para escolher os indicadores: a estratégia, as características da empresa e as da indústria em que opera.	Na infraestrutura da gestão do capital intelectual de operações, cada unidade de negócios se alimenta da CI das diferentes operações	Devem ser tomados parâmetros muito claros para avaliar cada competência essencial e seus critérios, de modo a não cair na subjetividade.
Tjanesteforbundet Nevado & López (2002)	Indicadores desenvolvidos por uma associação que fornece serviços empresariais desde 1993.	“Conhecimento intensivo” que repousa sobre os clientes de capital, capital individual e capital estrutural.	Complementa contas financeiras, tentando trazer o valor da empresa mais perto de um valor mais real.	O primeiro modelo que distingue entre as capitais individuais e estruturais.	Não está suficientemente desenvolvido.
Modelo Intellectus Centro de investigação	Evolução do modelo intelecto.	Capital humano. Capital estrutural (C.	Estratégia de medição operacional através de	Os princípios subjacentes ao modelo	Eles não são mencionados

sobre a sociedade do conhecimento – CIC, (2002)	Elaboração de diretrizes sobre a mensuração e divulgação de intangíveis que melhoram o processo decisório.	organizacionale c. tecnológico). Capital relacional (C. social)	um conjunto de indicadores ou rácios.	o tornamsistêmico, aberto, dinâmico, flexível, adaptável e inovador.	
Modelo de avaliação e gestão Nevado e Lopez (2002)	Presume-se a hipótese de incerteza sobre ativos ocultos intangíveis. Não é tão importante para determinar o valor exato do CI, mas para saber a sua evolução.	Capital intelectual = capital humano +capital estrutural + capital não explícito	Agrupamento de indicadores por tipo de capital	Eles distinguem um capital intelectual explícito do inexplicável. Valorização e gestão do capital intelectual. Previsão de estratégia.	Requisitos e elaboração de informações de muitos períodos.
Modelo Conhecimento Valor Acrescentado (KVA) – Housel e Kanevsky (2008) – Molina, Arango e Botero (2010)	O modelo de valor acrescentado do conhecimento mede o valor dos ativos do conhecimento corporativo.	Ativos de conhecimento.	Retorno do conhecimento (ROK), retorno de ativos do conhecimento (ROKA), retorno sobre o investimento em tecnologia (ROI sobre ele).	Cria clareza operacional e visão estratégica. Réplica fácil para sua métrica uniforme. Identifica onde automatizar processos e o retorno das TICs. Gera parâmetros para medir o conhecimento	Tem um alto nível de subjetividade por causa da informação qualitativa exigida dos gerentes e proprietários. Requer processos definidos.
Cálculo do Valor Intangível o NCI Pesquisa (Kellog escola de negócios da Universidade do Noroeste)	Tenta encontrar uma maneira de calcular o valor dos intangíveis em termos monetários, adaptando-se para ele um método usado para medir o valor da marca.	Não os discrimina	Valor intangível = capacidade da empresa para superar o concorrente médio com intangíveis semelhantes. Comparação da Roa com a da média do setor.	Permite a intersetorialidade.	O problema associado com o uso de meias. Não é aplicável aos setores dominados por pequenas empresas.

Fonte: (Ortega e Martínez, 2013)

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de entrevistas

Guião da entrevista realizada aos *stakeholders internos* do IFMT – Campus Juína

1. Se está habituado com o conceito de capital intelectual. Se a resposta for não, explicar o conceito. Se a resposta for sim, pedir para explicar-me, caso necessário, poderei complementar.

2. Verificar qual a percepção do entrevistado quanto a importância dada:

- a. A competência das pessoas;
- b. Aos processos;
- c. A cultura organizacional;
- d. A relação com os alunos;
- e. A relação entre os servidores;

3. Se acha que tais itens estão interligados ou se não. Por que;

4. Se as competências das pessoas podem levar a um ambiente melhor;

5. Se já conhece o conceito de *performance*. Se a resposta for não, explicar o conceito. Se a resposta for sim, pedir para explicar-me e depois caso necessário, poderei complementar.

6. Tudo que foi falado anteriormente afeta a *performance* da instituição?

- a. Mas por que?
- b. Afeta em que sentido;
- c. Afeta também a *performance* financeira? Se a resposta for sim ou não, perguntar por que;
- d. Afeta também a *performance* dos cursos? Se a resposta for sim ou não, perguntar por que;
- e. Afeta também a *performance* dos docentes? Se a resposta for sim ou não, perguntar por que;
- f. Afeta também a *performance* dos técnicos? Se a resposta for sim ou não, perguntar por que;

7. Se acha adequada a maneira como é feita a avaliação da *performance* do Campus?

- a. A nível dos cursos;
- b. A nível dos docentes;
- c. A nível dos técnicos;

8. Pedir para o entrevistado citar alguns indicadores que julga ser importante para a avaliação da *performance* do Campus.

- a. A nível dos cursos;
- b. A nível dos docentes;
- c. A nível dos técnicos;

Apêndice 2 - Duração das entrevistas

Entrevistado	Duração da Entrevista	Função do Entrevistado
1	(1h10min)	Aluno
2	(1h10min)	Técnico administrativo
3	(45min)	Técnico administrativo
4	(58min)	Técnico administrativo
5	(1h23min)	Técnico administrativo
6	(1h05min)	Professor
7	(1h20min)	Professor/coordenador de curso
8	(1h20min)	Professor
9	(1h20min)	Aluno
10	(35min)	Técnico administrativo
11	(38min)	Técnico administrativo
12	(47min)	Técnico administrativo
13	(44min)	Técnico administrativo
14	(1h02min)	Aluno
15	(37min)	Professor
16	(45min)	Professor
17	(1h05min)	Professor
18	(1h40min)	Técnico administrativo
19	(25min)	Professor
20	(1h20min)	Professor
21	(1h05min)	Professor
22	(1h42min)	Professor/coordenador de curso
23	(1h06min)	Técnico administrativo
24	(1h05min)	Professor
25	(45min)	Professor/coordenador de curso

Apêndice 3 - Importância das dimensões do CI

Dimensão	Depoimento
CH	Entrevistado 11: “Eu acho que o capital humano e as relações interpessoais teriam um peso maior”! ...”Olha, por que a cultura organizacional, se chegar novas pessoas, você vai conseguir criar uma nova cultura, mas sem a habilidade e conhecimento das pessoas, já se torna mais difícil. Você pode ter uma cultura, mas não vai ter um desenvolvimento na empresa, nada, vai ficar sempre na estagnação”.

	<p>Entrevistado 16: “Eu acho que o humano é o primeiro, o relacional em segundo e o estrutural em terceiro. Por que o humano como eu tinha falado pra você, se as pessoas que estão aqui dentro não estiverem dispostas a dar o seu melhor, a fazer até a mais do que suas atribuições do seu concurso diz, eu acho que a instituição perde muito. Então, eu vejo que quando a gente tem um grupo de profissionais que se empenham em fazer o máximo, isso é muito bom! Por isso que a questão do organizacional, a questão de cumprir carga horária, 40 horas, assinar ponto rigorosamente, por ponto eletrônico, eu sou super contra! Por que ninguém leva em consideração o que você faz nos seus fins de semana, o que você faz nas suas madrugadas, e isso é muito mais! Então, eu acho que o capital humano é mais importante! Por que sem a gente aqui também a instituição não iria existir. E quanto mais esses seres humanos, essas pessoas estiverem empenhadas num bem comum, melhor vai ser! Eu acho que poderia não ter nem sala de aula. Se tivesse embaixo de uma árvore e pessoas que estejam a fim de ensinar e outros que estejam a fim de aprender já iria rolar! E o relacional engrandece demais, e o organizacional pra mim teria que ter o básico de regras, de normas, o mínimo possível”.</p>
	<p>Entrevistado 20: “Eu acho que todas são importantes! No entanto, o capital humano eu acho que ele tem um peso maior nesse tripé. Os conhecimentos vividos, as experiências positivas e negativas, esse <i>Know-how</i>, eu acho que ele tem um peso maior nesse tripé e depois o relacional. Por que eu acho que o capital humano ele vai contribuir para o capital relacional e consequentemente para o estrutural”.</p>
	<p>Entrevistado 25: “Eu acho que o capital humano, vamos dizer assim, eu acho que ele viria em primeiro. Por que a gente fala de uma instituição de ciências né? Então, vamos dizer o tripé do IF, pesquisa, ensino e extensão, então eu considero hoje o capital humano. Eu ranquearia como primeiro, por quê? Por que nós estamos falando de ciências! Então eu preciso de pesquisa, eu preciso mostrar o meu conhecimento, eu preciso tirar o melhor do educando, dos colegas, então isso em minha opinião é o principal. Aí o segundo no ranking seria o relacional e por último talvez o estrutural. Por que às vezes no relacional a gente consegue eliminar algumas burocracias do estrutural. Então eu ranquearia assim, primeiro o humano, depois o relacional e aí o estrutural”.</p>

	Entrevistado 5: “É, por uma ordem de necessidade da existência e da importância, eu acho que o capital humano é importante, por que é individual de cada um e esse capital humano vai criar as relações e através das relações vai criar o estrutural. É necessário que haja os três, na minha visão, nessa ordem: o capital humano que vai criar as relações, e as relações vai possibilitar o estrutural por que é interdependente. Depende das relações para poder criar o estrutural no caso”.
CR	Entrevistado 3: “Apesar de todas serem muito importantes, a diferença seria pouca, mas eu acho que o relacional seria o primeiro!” “Por que vamos supor os técnicos assistentes em administração, eles entram sem conhecimento da estrutura, de tudo, mas se ele tem um bom relacionamento com os outros, isso vai impactar lá no estrutural. Por que às vezes uma pessoa que chega sabendo de tudo, ela chega aqui e não quer trabalhar com nada, ela simplesmente não dá o melhor dela, que ela poderia fazer. Sendo que outra pessoa que tem muito menos conhecimento que ela, chega aqui e faz muito melhor, então eu acho que o relacional pesa”!
	Entrevistado 24: “Eu acho que todas são importantes! Mas, eu acredito que a questão da relacional, ela vem, eu acho que ela vem em primeiro. No sentido de que a partir daí, se você está bem emocionalmente você se abre também pra novos conhecimentos, pra aceitar as coisas como elas são. Assim, as três são importantes! Mas, se tivesse que classificar eu a colocaria em primeiro lugar, as relações interpessoais. Segundo lugar eu colocaria a estrutural, por que a questão da bagagem que eu possa estar trazendo né, de conhecimento, eu poderia associá-lo, aperfeiçoar ele encima da estrutura que está montada na empresa. De repente, não é tudo aquilo que eu tenho de conhecimento, que eu tenho de bagagem, que é necessário naquele momento, para aquela empresa. Então, eu faria essa classificação, eu colocaria o humano em terceiro lugar”.
Todas com o mesmo nível de importância	Entrevistado 2: “Bom, eu não criaria uma hierarquia para elas, ou um ranking para elas mas, eu colocaria que cada uma tem a sua importância e que elas estão interligadas, elas se completam. Acho que ficaria difícil você dizer que uma é mais importante que a outra. Por que eu acho que há certo grau de dependência de uma para com a outra”.
	Entrevistado 9: “Eu acho que as três são importantes iguais! Por que parece que uma está interligada a outra”.
	Entrevistado 12: “Eu acho que as três! Elas precisam caminhar juntas! Quando a gente fala do capital intelectual eu acho que as três caminham juntas”.

	Entrevistado 13: “Eu particularmente daria importância igual, por que eu acho que mesmo que você, não sei! Se você tem o seu capital humano, mas se você não tem as relações talvez você fique travado. Você não vai conseguir muita coisa”.
--	--

Apêndice 4 - Interligação entre as dimensões do CI

Dimensões interligadas	Exemplos
CH afetando o CE positivamente	Entrevistado 3: “Por exemplo, o servidor X ele foi num curso de mapeamento de processos. Nesse curso, ele aprendeu algo novo que aqui não era feito, mas é uma coisa que necessita ser executada. Então isso vai impactar pra gente no estrutural, por que a gente vai precisar a partir de agora mapear os processos. Então, com esse capital humano que ele aumentou, isso vai ter que ser implantando no nosso dia a dia aqui, no nosso Campus”.
	Entrevistado 13: “Um exemplo específico, deixa eu pensar. Acho que em termos de mudança de rotina, não foi nem aqui exatamente mas vai interferir no Campus como um todo. Essa questão de treinamentos mesmo. Têm surgido muitas coisas novas que nós temos que adaptar, que nós não fazemos. Então, assim a gente está vivendo um momento de absorver novos conhecimentos né? Muitas pessoas estão indo fazer os treinamentos, estão chegando aqui e têm que implantar rotinas, implementar”.
CH afetando o CR positivamente	Entrevistado 3: “Por exemplo, você é professora de Contabilidade, então você vai fazer projetos na área de Contabilidade e você vai achar um órgão externo para que possa custear os projetos, fazer uma parceria. É o seu capital humano junto com o seu capital relacional”.
	Entrevistado 9: “Seguinte! O ano passado eu e a minha colega, a gente foi num evento em Ouro Preto, e lá a gente percebeu que os acadêmicos estavam envolvidos em toda a organização do evento. Pelo que a gente percebeu, tinha uma comissão organizadora lógico atrás, mas os alunos estavam realmente trabalhando para que aquilo acontecesse. Estavam vendo se as salas estavam todas prontas. Aí eu falei, “Lá em Juína, na nossa semana da matemática, a gente só participa, a gente não se envolve, não faz nada”. Aí falei, “chega lá à gente podia falar pra galera, começar a se organizar por que é um evento nosso,

	do nosso Campus”. A gente que está abrindo as portas para as outras pessoas participarem. Então, acho que seria bacana a gente se envolver nisso! Então, eu acho que através de uma experiência humana eu consigo afetar as minhas relações. Por que a minha sala é super desunida. E aí eu falei, isso é uma forma da gente se juntar mais”.
CH afetando o CR negativamente	<p>Entrevistado 4: “Um doutor, temos exemplos aqui, ele se acha tão superior aos outros, que ele não trata as pessoas com respeito aqui, isso afeta os alunos, afeta os colegas. Ele tem a formação, mas ele não usa pelo lado positivo, temos casos aqui”.</p> <p>Entrevistado 17: “Vamos supor assim, se estamos fazendo um trabalho e aí alguém vem do doutorado, cheio de ideias novas, mas se ele começar a inflar o ego, se achar superior, ah eu sou o cara, o que vai acontecer com os demais? Ah vamos cortar a relação com ele, esse cara está se achando demais! Aí você influencia todo o teu trabalho, aí você vai fazer um projeto, aí você fala, ah não vou convidar o cara”!</p>
CE afetando o CR negativamente	Entrevistado 15: “Por exemplo, se a gente tem lá na questão organizacional, o professor, porque a chave principal é o professor né? O professor precisa regularizar o diário dele, e ele não regulariza dentro do prazo estipulado. Nós temos que encaminhar um documento pra ele, alertando ele dos prazos, por quê? Por que nós temos que mapear esses processos? De que forma está sendo feita essas questões dos prazos? Então, a interferência é através de um comunicado interno, e aí o que acontece? O professor fica chateado, achando que a gente está chamando a atenção, ou prejudicando ele. Aí ele deixa de atender uma situação de um projeto de pesquisa, algo que vai afetar o externo. De repente ele está tendo uma parceria com o IF e outra instituição num projeto fora, e aí ele fica chateado e abandona esse projeto. Então o que acontece? Ele corta esse vínculo, e acaba prejudicando o andamento do processo por uma questão que ele não teve um entendimento bem claro”.

CE afetando o CH e CR negativamente	Entrevistado 16: “Por exemplo, você impõe regras demais pra pessoas que estão dando o seu máximo e aí você impõe regras que limitam. Por exemplo, existe, existia pior, hoje está melhor! Existiam regras sobre o uso do laboratório. Você não pode limitar um professor a ele não ter acesso ao laboratório ou ele depender sempre de alguém. Por exemplo, tem uma pessoa que é o dono da chave e aí você só pode usar quando aquela pessoa está, isso limita! Por que os nossos alunos trabalham durante o dia, eu tenho que aproveitar os horários que dê pra eu ensinar, pra eu usar o laboratório, pra eu preparar aula prática. Então, essa questão do organizacional atrapalha muito! Outra questão também! Tem gente que segue tudo à risca dessa questão de prazos, de horários, e têm outros que não dão a mínima! E aqueles que seguem à risca se por um momento ele deixar a desejar, seja por que esqueceu, seja por que ele não estava num bom dia, eu falo punido, mas não é punido, é chamado a atenção. Enquanto outros fazem tudo errado, e é como se já tivessem largado mão, ah já fez tanta coisa de ruim que isso aqui, entendeu? E aí as pessoas que se dão por inteiro, se sentem desvalorizadas. Por que elas são cobradas, às vezes, por coisas tão pequenas e outros que fazem tudo errado, não são cobrados”.
CR afetando o CH positivamente e CH afetando o CR positivamente.	Entrevistado 19: “Por que um acaba sendo reflexo do outro. Se existe um bom relacionamento com o corpo da instituição, técnicos e professores, com os alunos, isso reflete no desempenho dos alunos, no aprendizado do aluno e isso reflete também para com a sociedade. O nosso trabalho é visto de fora, se a gente também tem uma boa relação com a sociedade, que é o nosso público, que a gente espera aqui, então, a gente consegue também, trazer mais alunos, ser bem-visto pela sociedade e consequentemente ter reflexo nas nossas atividades”.
CR afetando o CH positivamente.	Entrevistado 20: “Eu acho que afeta e que a gente poderia trabalhar de forma mais conjunta. Um momento pra compartilhar experiências, um momento pra vivenciar experiências. Por que eu falo isso? Por que eu vivencio um setor onde ali tem quatro pessoas, que trabalham quase que o dia todo! E eu tenho colegas mais experientes no ramo da docência. E eu gosto muito de escutar vivências, a gente aprende muito e tem dia que ele tá mais inspirado pra falar

				<p>dessas vivências. E eu vou adotando, por que foram vivências de docência que deram certo e experiências que essa pessoa trouxe de outra instituição. E essa pessoa, aprendeu com pessoas que já estavam há 20, 30 anos na docência. Eu vejo assim, cara como eu posso melhorar? Como eu posso aprender? Como eu preciso melhorar? Por que eu vejo sempre essa questão da melhora em relação aos alunos. Por que nosso público alvo são os alunos. Eu vejo os procedimentos em relação à didática e aí eu percebo o quanto influencia no meu caso essas vivências passadas pela pessoa. Eu gosto de ouvir experiências passadas e procuro adaptar. E quando eu vejo oportunidades de passar pros colegas eu gosto de passar também. Eu falo “olha estou trabalhando assim e funcionou! De repente você pode adotar também”! E o próximo tem que ver se ele vai adotar ou não”.</p>
CE	afetando	o	CR	<p>Entrevistado 24: “Os processos que a gente até acha que é burocrático, ele também faz com que eu tenha mais comunicação com pessoas de outros setores. Um exemplo, se eu preciso de um livro, eu simplesmente não entro na biblioteca e saio com um livro. Eu tenho que ter uma conversa com o bibliotecário, conhecer ele, e ele me auxiliando, vai criando uma afetividade. Vai criando laços de amizade entre os colegas”.</p>
CE	afetando	o	CH	<p>Entrevistado 24: “Por que aquilo que eu não conheço, e que eu tenho que fazer, e que não estou acostumado a fazer, eu tenho que aprender”.</p>
CH	afetando	o	CE	<p>Entrevistado 11: “Eu acho que pode influenciar sim! Se chegar uma pessoa com mais conhecimento, mais experiência, ela vai modificar a cultura organizacional da instituição, nem que seja só um pouco. Por que ela já traz um conhecimento maior. Então, ela pode ver algo que está errado, e está sendo feito, mas ninguém sabia como era feito. Então, ela pode modificar essa cultura com o conhecimento dele”.</p>

Apêndice 5 - O efeito do CI na *performance* global

Dimensões do CI que tem efeito na <i>performance</i> global	Depoimentos

CH	<p>Entrevistado 16: "Principalmente nos cursos que a gente tem superiores! A gente sente hoje na biologia uma carência, por que somos em seis, e três deles só têm especialização. Não é menosprezando os colegas, mas a gente tem disciplinas que são muito específicas, que, por exemplo, eu tenho doutorado em biologia celular, eu não sou boa em tudo, então a gente fica, e outra, eu acho que um curso superior não se faz com seis professores. É, então aqui vai ser um problema sempre, por que a gente tem que justificar o número de professores pelo número de alunos, mas se for bem pela qualidade do curso, não é assim. Você tinha que vê a disciplina pela capacidade que o professor tem, pela habilidade que ele tem, pela formação dele, e hoje seis professores tem que dar conta de toda a matriz, tem que dar conta das 3.000 aulas do curso. Apesar da gente estar tendo um bom desempenho ele poderia estar sendo muito melhor se a gente tivesse mais profissionais".</p>
	<p>Entrevistado 17: "Os nossos cursos de graduação vão colocar no mercado profissionais. Então, como a sociedade cada vez exige mais competências, mais habilidades, pessoas mais preparadas, pessoas que consigam sair daqui e consigam se adaptar, sobreviver nesse mundo de transformações. Se nós não formarmos essas pessoas para esse tipo de coisa, eles vão chegar lá fora e vão ter muitos problemas. Então, vamos pegar como exemplo o nosso curso de ciências biológicas. Nós vamos formar professores licenciados para trabalhar nas escolas. Então, vamos supor que se nós aqui dentro não temos um capital humano direcionado para formar um profissional de excelência, bons professores, lá fora isso vai refletir nas escolas, e consequentemente na sociedade. Então, eu faço a minha parte, você faz a sua, e o conjunto todo vai impactar no resultado. Então, se a nossa <i>performance</i> aqui dentro não for boa, o nosso desempenho vai impactar lá fora em vários outros. Isso é uma cadeia! Aí eles vão lá para as escolas e lá vai impactar também! Agora, se esse profissional sai daqui capacitado, com uma visão diferente, que a gente proporciona, quando ele estiver lá fora ele vai saber como agir".</p>
	<p>Entrevistado 10: "Nós temos essa troca grande de professores, eu já senti isso como aluno. Eu até estava comentando com um professor agora pouco. Eu já tive questão de trocar três professores numa mesma disciplina, num mesmo semestre e isso</p>

	<p>prejudica! Por que e aí? Cadê a <i>performance</i> deles? O que que era pra ser seguido? Que programação que era essa? Ah se que quando o cara assumiu o concurso era pra ficar três anos e não ficou, o que que aconteceu? No final, prejudica os alunos, por que pega uma pessoa que tem esse capital intelectual, um tem mais num sentido, outro tem menos, e cada um quer puxar o fogo pro seu assado, e acaba que vira uma confusão. Afeta muito sim, o mais prejudicado é o aluno”.</p>
CE	<p>Entrevistado 7: “Vou dar um exemplo básico, que eu passei por isso! Na parte estrutural às vezes a gente deixa muito a desejar! Eu participei de uma comissão sobre permanência e êxito dos alunos para saber o porquê eles estavam evadindo e procurar ações para melhorar isso. Aí ficamos um tempão estudando, pesquisando, discutindo, fizemos um projeto com ações de melhorias que poderiam ser feitas e isso está parado. Não temos uma continuidade nas coisas, a gente começa uma coisa e não termina. Isso é um problema no nosso capital estrutural. A nossa instituição é falha em muitos pontos, com certeza se tivesse um capital estrutural melhor, mais estruturado, com certeza a gente teria implementado essas ações. E depois visto os resultados para ver se melhorou ou não. E depois ter um melhoramento contínuo desse processo, até a gente tentar chegar nos padrões que a gente previu nesse processo. Está lá no papel, não foi implementado nada, por que não temos a cultura de executar as coisas até o fim. Várias ações não foram implementadas por que, no meu ponto de vista, precisa de vir de cima pra baixo. Montar outras comissões para se executar. Teria que vir ações da alta gestão. Se a alta gestão não tem interesse nisso provavelmente não vai acontecer”.</p>
CR	<p>Entrevistado 20: “Eu acredito que se não tivermos um bom relacionamento externamente, a gente não vai conseguir parceiros. À medida que, eu acho que hoje mais ainda, a gente está vendo essa questão de recursos pra pesquisa. Essa questão de pesquisa aí está sendo cada vez mais cortadas as verbas. Na medida desse corte de recursos que a gente tá vendo e aí a gente vê que lá fora é assim, as universidades elas sobrevivem na maioria das vezes de recursos que vem externos pra desenvolvimento de projetos de pesquisas. E aí se a gente não tiver um bom relacionamento, eu acho que a gente pode ser no caso, podado em algum momento pra desenvolver os nossos trabalhos com a comunidade. E aí mostrar pra comunidade, se a</p>

	<p>gente não consegue desenvolver trabalhos diretamente com a comunidade, a gente não consegue mostrar a importância da instituição onde ela está inserida e consequentemente a gente vai perdendo valor, e quanto mais visto mais lembrado. Então, eu penso assim, não que, por exemplo, você pode me dizer assim, “ah se eu não tiver conhecimento nenhum aqui onde estamos inseridos eu não vou encontrar parceiros”? Vai, vai conseguir mas é mais difícil né? Digamos, sempre você vai procurar alguém que já tem conhecimento naquela empresa, pra falar com outra pessoa, “ah com quem que eu falo lá”? Você tem conhecimento com um aluno que trabalha naquela empresa, o seu colega que já foi naquela empresa, e aí como que eu faço pra falar com fulano? De qualquer forma essa questão relacional ela vai sim interferir, contribuir para melhores resultados da instituição”.</p>
	<p>Entrevistado 14: “Por exemplo, as relações entre professor e aluno, eu acredito que possa afetar nesse âmbito de <i>performance</i> da instituição. Por que, talvez o meu ver pode estar diferente do que você pensa, mas a partir do momento que você tem um atrito, por exemplo, que é o que acontece muito nos cursos superiores, algumas classes elas podem ser afetadas. Até porquê o professor a partir do momento que ele tem o conhecimento ali, se ele tem um atrito com um aluno, o que acontece muito, ele de certa forma acaba prejudicando os demais. Por que, por exemplo, o professor ele pode chegar e de certa forma não dar a aula que seria o ideal pro desempenho dos demais alunos e por esse atrito de um aluno apenas, ele vai e acaba desleixando. Vamos se dizer, ele não faz ali o seu trabalho de forma adequada por esse fato de não ter tido uma relação legal com o aluno. Isso acarreta a questão da desmotivação, que já por experiência da minha turma, teve a questão de desistência de vários alunos por esse fato de não ter boa relação com o professor, isso já aconteceu”.</p>

	<p>Entrevistado 22: “Por exemplo, essa questão das relações externas se não conseguimos se relacionar bem com a comunidade eles não vão vir fazer as inscrições para o nosso vestibular, não vão querer estudar aqui. Então, se não temos alunos não tem por que ter professores e servidores. E no caso, aqui mais concreto nosso, se não conseguimos nos relacionar bem com as instituições externas, não conseguiremos fazer, por exemplo, o nosso asfalto que é um grande problema do nosso Campus e que gera outros problemas. Dependemos dessas relações para melhorar outras coisas, inclusive a questão da evasão. Um servidor ou um professor pode sim influenciar na permanência ou evasão daquele aluno. Eu mesmo, todos os cursos que comecei eu terminei, mas sempre pensando muito em desistir. Às vezes, pensava já que comecei vou terminar, mas um desses eu pensei, não, não vou precisar disso aqui, e só fui terminar mesmo por causa da cobrança de um professor. Então, se não fosse ele, eu teria chutado o balde! Na verdade, eu já tinha terminado o curso, só faltava o estágio e só bastou ele me falar assim, “você vai terminar sim”, e por causa daquela chamada eu terminei. Então, eu acredito que da mesma forma, um aluno que pode não se relacionar muito bem com um professor e isso pode ser um motivo a mais para ele desistir, pois desistir e abandonar as coisas é fácil, é mais fácil do que correr atrás. Então, tudo pode influenciar a <i>performance</i>, desde a questão organizacional, das relações com os professores, com os técnicos ou com os alunos. Tudo isso são fatores que podem sim vir a atrapalhar ou a melhorar a <i>performance</i> do Campus”.</p>
	<p>Entrevistado 12: “As relações afetam bastante por que quando a gente tá junto, a gente consegue pensar melhor, e isso vai influenciar nas medidas a serem tomadas. Se uma medida é tomada individual, outros setores pode ser que não concordem com isso. E esses outros setores podem contribuir para que essa medida seja tomada de uma forma onde todos podem contribuir, e seja tomada de uma forma melhor para a instituição. Então, essas relações vão afetar a <i>performance</i>”.</p>
	<p>Entrevistado 17: “Nós não podemos trabalhar no sentido de uma ilha isolada, nossos alunos precisam de lugares para estagiar, como tem bastante alunos, precisamos de bastante lugares. Então, o instituto tem que manter uma relação externa com esses meios o mais próxima possível, por que a quantidade de pessoas é</p>

	<p>enorme e precisamos de muitos lugares para estagiar. E se nós não mantermos as relações, ou melhor, as normas da boa vizinhança isso vai impactar no nosso desempenho também. Por que esses nossos alunos, quando vão estagiar, quando vão sair, as pessoas lá fora têm que te enxergar, tem que ter uma visão de que o IFMT é um lugar que produz, que forma pessoas que realmente tenham competências. Agora, se lá de fora eles olharem pra dentro e enxergarem assim, “ah as coisas lá estão bagunçadas, lá as coisas não funcionam, não é como o esperado”! Então, essa relação, essa visão que as pessoas vão ter de fora para dentro, acho que isso vai impactar no nosso desempenho”.</p>
CH, CR, CE	<p>Entrevista 13: “Eu acho que tudo isso aliado, todo o conhecimento, todo o ambiente, uma cultura organizacional, ela permite que o ambiente se torne propício para que nós alcancemos a nossa missão. Então assim, se você tem os seus colaboradores preparados, se você tem o ambiente adequado, você tem os meios, você consegue! Seria um ambiente propício a fornecer um conhecimento, seria um ambiente fértil àqueles que estão recebendo, que é o nosso objetivo, nosso público alvo, os alunos. Eles receberão o conhecimento adequado, o atendimento adequado, terão profissionais que assistam eles de forma adequada, que se sintam valorizados né? E tudo mais, eu acho que o objetivo é mais fácil de ser alcançado né? Você vai ter profissionais que estejam satisfeitos que vão trabalhar com prazer. Então, acho que sim, isso afeta”.</p>
CH, CE, CR.	<p>Entrevistado 15: “Elas têm que estar todas em harmonia para que tenhamos a atuação na <i>performance</i> bem pontual e ela realmente tenha êxito. Se uma delas ficar falha já atrapalha lá, por que se o professor, igual eu coloquei antes, fica chateado com alguma coisa reflete lá na <i>performance</i> dele em sala de aula”.</p>
CE, CR, CH	<p>Entrevistado 5: “A <i>performance</i> fala de resultados e pra ter resultados tem que ter objetivos e esses objetivos são definidos por normas, regras. Então, tem que ter uma organização dentro da instituição, e pra você conseguir objetivos quando fala da instituição de ensino, no caso da formação dos alunos, precisa ter capital intelectual, já que nosso objetivo é formar para a vida e para o trabalho. Para se formar para a vida, tem que existir exemplos de boa relação, boa convivência, cordialidade, seguir normas e regras. Por que o aluno vai encontrar lá fora, lá fora existem regras, normas e leis, ele tem que se adequar ao mercado de trabalho, e</p>

	no mercado de trabalho você tem que ter uma formação adequada, a contento. E aí vem do capital humano dos professores, dos formadores desses alunos, e até dos auxiliares. Então, acho que está relacionado diretamente e até interfere, é um fator determinante pra atingir a <i>performance</i> , na <i>performance</i> tanto positivamente, quanto negativamente”.
CH e CE	Entrevistado 23: “Na questão humano, tem o conhecimento também. Por que quanto mais eu me aperfeiçoo, quanto mais eu aprendo, não que eu vou saber ensinar de repente, por que interfere nas metodologias de cada um também, e de certa forma isso é subjetivo. Ainda que utilize os mesmos instrumentos, os mesmos procedimentos, cada um vai aplicar aquilo de forma diferente, mas o conhecimento que eu tenho vai me fazer também refletir sobre as minhas próprias práticas pra alcançar esses objetivos. E o estrutural seria interessante também por esta questão, se tem um objetivo comum e todos trabalhando para alcançar esse objetivo se torna muito mais fácil pra alcançar ele”.
CH e CR	Entrevistado 11: Por exemplo, o capital humano, você vai trazer um professor aqui que já tem um conhecimento, já tem experiência em dar aulas, ele vai impactar bem melhor os alunos. Ou que ele tenha algum contato com algum produtor da cidade, ele vai conseguir levar esse aluno lá, e fazer um trabalho de campo. Então, isso vai ajudar na formação do aluno, no nosso objetivo, no aprendizado”.
CR e CH	Entrevistado 20: “Então, vou te dar um exemplo, antes quando eu cheguei aqui, com a minha experiência de docência de três anos, eu aplicava a avaliação aos alunos de uma forma, porque lá eu trabalhava só com o ensino superior e eu cheguei aqui e comecei a trabalhar com o ensino médio. E daí comecei a trabalhar com o médio e eu tinha um sistema na universidade de trabalhar a avaliação, aí eu cheguei aqui e com o médio é diferente. Aí eu vi que ia ter que mudar algumas coisas. Aí começou essa questão relacional, conversando com os colegas. “E aí como você faz”? Aí aqueles colegas mais experientes falaram, “ah você pode fazer uma avaliação que não seja uma prova, pode dar um trabalho”. Então, no início eu tinha outros resultados, ou seja, não eu, mas eu considero os resultados dos alunos como meu resultado. Aí a gente percebia umas notas baixas, e aí eu fui tentando perceber o que é que eu poderia fazer. Aí foi num desses quesitos de relacional que impactou na forma, até no tempo da avaliação, até

	<p>o tempo que os alunos levam, por que muitas vezes a gente fica perdido. Por exemplo, antes eu fazia uma prova chegava lá os alunos não conseguiam fazer aquilo a tempo, aí eu falava “meu Deus, o que que está acontecendo”? Só que depois vivenciando as experienciais, escutando, ouvindo, então existe 25 por 75, ou seja, porque eu costumo resolver minhas avaliações antes, então assim se eu gastar 25 eles vão gastar 3 vezes ou quatro vezes mais. Então, isso aí me ajudou com essa questão do tempo, de fazer com que eles consigam resolver isso dentro do tempo. Aí eu percebo com colegas que ainda não fizeram essa vivência. Aí os alunos falam assim, “nossa o professor aplicou uma prova e a gente não conseguiu chegar nem na metade!” Então, eu acho assim, que esse relacional na medida em que ele vai acontecendo e a gente vai conseguindo absorver e trazer isso pra vida, a gente consegue melhorar o desempenho, e aí eu percebo que os alunos conseguem trazer melhores resultados pelo menos em notas”.</p>
CH, CR, CE	<p>Entrevistado 25: “Exemplo, hoje se nós formos pegar o nosso corpo docente formado por mestres e doutores, boa parte tá, comparando com outras redes, municipal e estadual até mesmo na rede privada, dentro do Mato Grosso, a nossa escola é o ITA no ENEM! Tem um bom desempenho, magnífico! Então, o ITA é uma escola pública do estado, eu não sei o número de escolas, mas o que eu consideraria que foi um fator importante, o corpo docente de alta qualidade. O nosso capital humano é de alta qualidade, bem qualificado, nós temos hoje prêmios de alunos do ensino médio aí reconhecidos nacionalmente né? Temos alunos aprovados em concursos aí sem concluir o curso! Então, às vezes isso é muito bom, mas também tem, às vezes, por exemplo, o capital relacional às vezes nos atrapalha. Exemplo, às vezes esse relacional não é só entre colegas, é entre colegas e alunos, comunidade e tudo, e às vezes a gente fica, vamos dizer, coagido com a comunidade, coagido com o aluno. Por exemplo, o aluno tem uma situação, exemplo, tinha um aluno que foi aprovado em concurso e não tinha concluído, e tudo, férias, então prejudicou férias de servidor, prejudicou o lado estruturante do IF, foi até prejudicado. Por que a gente tentou fazer todos os trâmites pra formatura dessa aluna, atender essa aluna, entendeu, agilizou essa parte, mas se não tivesse essa pressão relacional ela não teria formado, mas também não teria prejudicado os servidores. Teve três ou quatro servidores que tiveram que quebrar suas férias</p>

	<p>pra poder ajudar. Então, tem toda essa questão entendeu? Então, o relacional afeta positivamente, às vezes negativamente. Por exemplo, nós estamos agora no curso de Matemática, estamos ofertando a formação continuada na rede estadual, só que a nossa carga horária já está extrapolada, tá lotada, todo mundo cheio com vinte e poucas aulas, e pós-graduação, orientação, pesquisa, PIBID, exigências pedagógicas. Aí o estado vem e nos chama pra participar, o que eu ia fazer, sim vamos lá, pra manter as boas relações né? Então, têm todas essas situações”</p>
--	--

Apêndice 6 - O efeito do CI na *performance* financeira

Dimensões do CI que tem efeito na <i>performance</i> financeira	Depoimento
CH	<p>Entrevistado 16: “Um exemplo, eu não sei se se encaixa, mas aqui a gente tem uma rotatividade de profissional muito grande. Têm professores, o processo licitatório já é moroso, aí têm professores que falam “olha meu trabalho depende disso e disso e disso, aí tem que comprar isso e isso e isso”. Quando chega o que o professor queria ele já não está aqui! Aí os outros não sabem usar, têm equipamentos que eu não sei de quem é, e acaba sobrando, e é recurso, eu não vejo também uma saída pra resolver isso. Como resolver? Não tem como o professor também mudar de Campus e ele carregar o que foi licitado pra ele, por que isso é um bem do Campus, não sei como pode haver trocar, de repente o outro Campus tá com o mesmo problema e aí eu tô precisando de uma coisa que tem lá, que um professor pediu e foi embora. Eu acho que de repente se fizesse um levantamento de todas as coisas que têm no Campus, mas as pessoas têm medo de perder”.</p>

	<p>Entrevistado 10: “Olha tudo afeta! Por que se você pega, eu lembro que quando eu trabalhei no setor de compras, chega um professor e pede para comprar um equipamento que é pra um fim de pesquisa dele, depois esse professor é removido e esse equipamento fica aí, o equipamento fica aí. E aí essa questão financeira, o dinheiro foi gasto e o equipamento tá aí sem ser usado. E daí tem muitos equipamentos que ficam nessa situação. Aí chega outro professor pega outra área de pesquisa, trabalha com outras linhas e fica um recurso esperando. Assim aconteceu com os equipamentos de agrimensura, acho que não tem mais o curso, e fica aí esperando chegar o curso de agronomia pra ver se aproveita esses recursos. Por que fica aí com o capital parado, desvalorizando, depreciando, degradando e tá aí, o capital tá aí, o dinheiro público tá gasto aí.</p>
CR	<p>Entrevistado 21: “Um exemplo, se eu não tenho parceiros para trabalhar comigo, e aí seja parceiros tanto internos ou quanto externos, eu não consigo desenvolver projetos de pesquisas. Então, se eu não tenho uma pessoa dentro da instituição, outro capital intelectual pra somar, fica muito limitado o meu campo de ação. Eu vou conseguir desenvolver menos algo relacionado a projetos, ou, por exemplo, promover um dia de campo, ou algo relacionado a isso. Se eu não tenho parceiros, por que já imaginou um evento, no qual eu tenho que fazer esse evento sozinho? Logo eu vou desistir! Então, quando se tem parceiros, tanto internos quanto externos, você consegue dar visibilidade pra instituição, dar credibilidade, você consegue ter a percepção do público externo também. Você consegue atrair e consegue saber quais são as demandas. E uma vez feito isso você consegue também não só formar parceiros pro trabalho, mas também parceiros financeiros, que é alguém que vai poder estar disposto a injetar grana. Instituições privadas dão muitas vezes patrocínios, financiamentos via projetos, você sempre consegue por meio dessas relações. Sem contar que você tem que ser visto pra ser lembrado. Por que, por exemplo, já imaginou se o IFMT não promove um dia de campo, não promove um evento, não promove nada, como que voce divulga a marca? Como que voce divulga a instituição pro público externo? A gente tem que pensar que a gente depende de um público externo. Que o número de alunos está relacionado ao</p>

	<p>público externo. Se não tem um trabalho nas escolas de divulgação ou com os próprios projetos de pesquisa de extensão em outras instituições, você dificilmente vai conseguir com que o aluno tenha interesse de vir, ou que procure o IF. Precisa ser visto, precisa ser lembrado”.</p> <p>Entrevistado 3: “Exemplos que eu estou vendo sempre, você tem relação externa você consegue mais benefícios. O SICREDI, por exemplo, a gente não tem aqui um auditório para muitas pessoas, precisa fazer um evento, ao invés de pagar alguma coisa, a gente vai lá e fala “SICREDI você pode me ajudar?”. “Os projetos, por exemplo, o professor X, conseguiu um bom recurso, conseguiu uma sala modular que é mais de R\$ 100.000,00, das relações externas, não sei em qual órgão que foi que ele conseguiu isso”. “A questão da madeira também que a gente consegue sem pagar nada. Com o IBAMA, a gente chega lá, bate na porta do IBAMA, e fala “oi”, aí eles falam pra gente, “olha tem tantos aqui de madeira? Vocês querem?” Quando eles têm eles oferecem”.</p> <p>Entrevistado 9: “As relações realmente influenciam. Realmente eu já influenciei algumas pessoas a virem estudar no IF. Falei que é uma boa instituição, é uma instituição pública e de boa qualidade, na qual a gente ainda consegue receber recursos financeiros para continuar, a permanecer na instituição. E realmente as minhas relações influenciaram na pessoa vim estudar no IF. Então, pensando nesse lado, eu acredito que as relações podem sim afetar na <i>performance</i> financeira. Por que se você tem uma boa relação com as pessoas você vai conseguir assistir o maior número de pessoas, vai conseguir preencher as vagas dos cursos e consequentemente o retorno financeiro por parte do governo federal vai ser o maior possível”.</p>
CE	<p>Entrevistado 3: “Na questão estrutural, a gente sabe que uma licitação demora horrores para acontecer. Mas e aí? Por que que ela demora horrores para acontecer? Será que o que a gente está fazendo está correto? O que que a gente pode fazer? Isso é uma das funções do mapeamento de processos, ele fala pra você o que que você tem que fazer, quais os passos que você tem que seguir. Então, o mapeamento de processos é você ir lá e ver como que se faz uma licitação. Você precisa disso e disso e disso. E como é feito hoje? Assim, assim, assim. Às vezes têm coisas que não precisariam estar ali, e isso afeta</p>

	<p>no andamento da licitação. Então, uma coisa que poderia ser mais rápida, mais ágil, ou até questão de pesquisas de preços. Se a pesquisa de preços é mal elaborada, você vai dispende mais recurso pra uma coisa que talvez não precisaria, que talvez daria para utilizar em duas coisas, pra atingir o objetivo final que são os alunos, mais visitas técnicas, mais equipamentos de laboratórios, entre outros”.</p>
CR e CH	<p>Entrevistado 25: “Vou dar um exemplo, o PIBID e Residência Pedagógica! Chegou agora, 48 bolsas pro curso de matemática, por quê? Relações que a gente consegue dentro do Campus. Por que as nossas bolsas seriam entorno de 14, 15. Então, conseguimos ampliar por causa das relações com os colegas. “Nós temos uma sala, mas não chegou ainda, que conseguimos através de um projeto de R\$ 260.000,00. Essa foi pelo conhecimento, na verdade foi relacional também, por que foi relacional, assim esse edital quando surgiu, foi uma verba do Ministério Público. Então, se não fosse a relação do IFMT com o Ministério Público, essa verba poderia ir pra qualquer outro setor, poderia ter ido pra FUNAI ou pra outro órgão, mas graças a relação aí, vamos dizer do IFMT, do pró-reitor de extensão, do nosso diretor, do grupo de matemática. Se não fossem essas relações a gente teria perdido um auxílio de R\$ 260.000,00. Então, financeiramente é muito considerável”.</p>
CH, CR, CE	<p>Entrevistado 11: “Na parte administrativa com certeza você vai ter uma melhor gestão dos seus recursos. Então, vai ajudar muito ter alguém com experiências, ter alguém que tenha contato com outras pessoas para pedir ajuda para poder desenvolver melhor as atividades. A cultura organizacional também vai ajudar por que já vai ter um parâmetro para seguir. Então, eu acredito que vai ajudar a pelo menos ter um norte ou incrementar novas coisas com conhecimentos que já traz de fora, alguma coisa nova. Acho que impacta bastante sim”.</p>
CH, CR, CE	<p>Entrevistado 5: “Se a gente pensar lá no início que nós temos que criar uma imagem pra captar aluno, que influencia diretamente no nosso orçamento, então com certeza está relacionado diretamente. Nós temos que ter uma boa imagem, prestar um bom serviço, no caso a <i>performance</i> de formar bons alunos, e esses alunos são exemplos pra outros que querem entrar, pros conhecidos, vizinhos. Sabem que ele foi pra uma universidade que antes era difícil pra entrar, que outras pessoas</p>

	já tentaram e não conseguiram. Então, eles levam essa imagem e essa imagem serve para captar alunos, o que influencia no nosso orçamento. Esse orçamento, por sua vez, possibilita as melhoras na infraestrutura, melhora na contratação de pessoal, serviços terceirizados, a conservação dos prédios, manutenção de veículos, recursos para visitas técnicas. E aí você cria um ciclo, um influenciando diretamente o outro começando pelo humano. Esse capital humano vai proporcionar o começo, a girar essa engrenagem que vai proporcionar todos os outros lados”.
CH, CE, CR	Entrevistado 23: “Eu acho que na verdade, que os modos de agir, e aí incluindo as três dimensões que estão diretamente ligadas a pessoa e isso implica na visão que os outros tem da instituição. E aí seria um valor, o valor que as pessoas dão pra instituição. Se é um valor bom, se o conhecimento que é ofertado aqui é um bom conhecimento, se os conteúdos são conteúdos de qualidade, se aí a estrutura física mesmo é uma boa estrutura física. Se a gestão é uma boa gestão e procura trazer coisas, para agregar novos conhecimento tanto pros servidores quanto para os alunos. E isso influencia por que a visão que as pessoas tem da instituição vai pontuar na questão de trazer mais alunos ou de retirá-los da instituição”.

Apêndice 7 - Sugestões de Indicadores para avaliar a *performance*

Indicadores para avaliação da <i>performance</i>		
Indicadores para avaliação da <i>performance</i> do ensino		
Indicadores para avaliação da <i>performance</i> dos técnicos	Indicadores para avaliação da <i>performance</i> dos docentes	Indicadores para avaliação da <i>performance</i> dos cursos superiores
Satisfação dos alunos em relação ao atendimento	Participação em eventos e em projetos	Satisfação dos alunos em relação ao curso
Participação nas atividades de extensão	Número de artigos produzidos	Número de egressos empregados na área
Pontualidade	Número de participação em comissões	Número de pesquisas voltadas ao curso
Participação em treinamentos, capacitação, congressos, palestras	Satisfação dos alunos em relação ao professor	Interesse dos alunos durante os cursos

Assiduidade	Número de orientações	Qualificação dos docentes
Quantidade de tarefas executadas	Pontualidade	Número de egressos concursados na área
Assiduidade	Relação professor/aluno	Taxa de evasão
Relacionamento com os colegas	Participação em treinamentos, capacitação, congressos, palestras	Qualificação profissional
Relacionamento com as chefias	Elaboração de resumos	Quantidade de aulas práticas
Capacidade de iniciativa	Participação em eventos	Prova do Enadi
Qualidade do atendimento	Publicação de artigos	Avaliação elaborada pelo Campus
Cumprimento da carga horária de atendimento	Relacionamento entre professores e coordenadores	Investimento gasto pela quantidade de alunos concluintes
Quantidade de pessoas atendidas na biblioteca	Cumprimento da carga horária	Número de professores contratados
Disposição dos livros	Média dos alunos	Relação entre o número de alunos que entram nos cursos e o número de alunos que saem dos cursos
Receptividade no atendimento	Grau de titulação	Número de vagas preenchidas
Rapidez no atendimento		Acompanhamento dos egressos durante um determinado período
Controle dos diários	Índice de absenteísmo	Número de bolsas de assistência e permanência
Relacionamento com o público	Relação professor/aluno	Produção científica dos alunos
Relação com os outros setores	Disponibilidade para atendimento do aluno.	Infraestrutura dos cursos superiores/iluminação adequada/recursos tecnológicos/Datashow funcionando
Satisfação dos professores em relação ao auxílio dos técnicos	Publicação de livros	Visita na biblioteca/laboratórios
Cumprimento das tarefas	Metodologias ativas nas aulas/didática	Participação em eventos científicos

Cumprimento dos prazos nas entregas dos documentos	Cumprimento do plano de trabalho	Taxa de aprovação dos alunos nas matérias que são específicas da sua área de formação
Capacidade de iniciativa	Quantidade de aulas práticas	Avaliação semestral elaborada pelo IF para avaliar o rendimento dos alunos
Participação em projetos dentro da instituição	Cumprimento da ementa	Satisfação dos alunos em relação aos professores do curso
Respeito a hierarquia		Relação dos cursos com a comunidade
Organização do setor		Quantidade de alunos que vieram de outras cidades
Número de participação em comissões		Média das notas individual e da turma durante o curso
		Prova final elaborada pelos coordenadores do curso
Indicadores para avaliação da <i>performance</i> da pesquisa	Indicadores para avaliação da <i>performance</i> financeira	Indicadores para avaliação da <i>performance</i> dos serviços
Número de projetos executados	Quantidade de bolsas oferecidas	Eficiência dos projetos executados
Número de publicações	Obras realizadas num determinado período	Número de projetos de extensão
Comprometimento dos alunos bolsistas	Aquisições de grandes máquinas	Número de alunos envolvidos nos projetos de extensão
Número de bolsas de pesquisa	Números de visitas técnicas realizadas durante o ano	Pesquisa de satisfação das pessoas atendidas nos projetos
Relevância das pesquisas	Quantidade de alunos participantes das visitas técnicas	Número de pessoas abrangidas
Número de professores envolvidos	Quantidade de alunos atendidos no refeitório	Relevância do evento/projeto pra população
Quantidade de alunos envolvidos	Número de licitações realizadas	Número de participantes dos eventos de extensão/dia de campo

Número de produção de artigos	Número de dispensas realizadas	Projetos com os índios
Bolsa produtividade	Relação entre o número de alunos formados e o gasto anual	Relação com a comunidade
Recebimento de recursos de outras agências de fomento	Satisfação dos alunos em relação a execução dos recursos	Número de projetos sustentáveis executados
Resultados das pesquisas	Número de alunos bolsistas em relação ao número total de alunos	Número de cursos de aperfeiçoamento para professores
Qualidade da revista ou da publicação/Qualis	Relação da quantidade de alunos e o recurso gasto durante o ano	Número de cursos voltados para mulheres indígenas
Número de patentes registradas	Gasto com publicidades	Número de cursos executados durante o ano voltados para a formação de produtores rurais.
Número de bolsas de iniciação científica	Durabilidade do patrimônio	Número de projetos esportivos voltados para a comunidade
Divulgação das pesquisas	Satisfação dos alunos em relação ao número de livros disponibilizados na biblioteca	Número de cursos preparatórios para vestibulares
Quantidade de pessoas atendidas pelos projetos	Satisfação dos alunos em relação ao laboratório	
Quantidade de recursos gastos na realização da pesquisa	Quantidade de servidores capacitados durante o ano	
Relação do valor do investimento na pesquisa e o benefício trazido para a instituição	Investimentos em equipamentos	
Relação entre os projetos em andamento e os projetos finalizados		
Relação carga horária do professor e projetos executados por ele		

Quantidade de recursos dispendidos para a execução dos projetos.		
--	--	--